CENGAGE Learning

11e

Marketing

Lamb ■ Hair ■ McDaniel

11e

Marketing

CHARLES W. LAMB
M.J. Neeley School of Business
Texas Christian University

JOSEPH F. HAIR, JR.
Department of Marketing
Kennesaw State University

CARL McDANIEL
Department of Marketing
University of Texas at Arlington

Traducción:

Guadalupe Meza Staines
Martha Elsa Mauri Hernández
Traductoras profesionales

Revisión técnica:

Ma. de los Ángeles Ramos Solano
Departamento de Mercadotecnia
Tecnológico de Monterrey
Campus Estado de México

Irma López Espinosa
Facultad de Mercadotecnia
Departamento de Ciencias
Económico Administrativas
UPAEP, A. C.

Roberto Garza-Castillón Cantú
Escuela de Ciencias Económicas
y Empresariales
Universidad Panamericana
Ciudad de México

CENGAGE Learning™

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

CENGAGE Learning™

Marketing 11e
Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel

Director editorial y de producción Latinoamérica:
Raúl D. Zendejas Espejel

Director general México y Centroamérica:
Pedro Turbay Garrido

Coordinadora editorial:
María Rosas López

Editor Senior:
Javier Reyes Martínez

Coordinadora de producción editorial:
Abril Vega Orozco

Editor de producción:
Omar A. Ramírez Rosas

Coordinador de manufactura:
Rafael Pérez González

Diseño de portada e interiores:
Joe Devine, Red Hangar Design

Imagen de portada:
iStock Images

Composición tipográfica:
Servicios Editoriales 6Ns, S.A. de C.V.

© D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducido, transmitido, almacenado o utilizado en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Marketing*. 11e.
Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr., and Carl McDaniel
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2011.
ISBN 13: 978-1-439-03942-7
ISBN 10: 1-439-03942-9

Datos para catalogación bibliográfica:
Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel
Marketing 11e
ISBN 13: 978-607-481-755-3
ISBN 10: 607-481-755-3

Visite nuestro sitio web en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 13 12 11

RESUMEN DE CONTENIDO

RC

Prefacio xiii
Agradecimientos xxii

1 EL MUNDO DEL MARKETING 1

1 Una visión general del marketing 2
2 Planeación estratégica para la ventaja competitiva 34
3 Ética y responsabilidad social 72
4 El entorno del marketing 102
5 Desarrollo de una visión global 142

2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE MARKETING 189

6 Toma de decisiones del consumidor 190
7 Marketing de negocios 232
8 Segmentación y establecimiento de mercados meta 260
9 Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados 292

3 DECISIONES DE PRODUCTO 335

10 Conceptos de productos 336
11 Desarrollo y administración de productos 360
12 Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro 388

4 DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN 415

13 Canales de marketing 416
14 Administración de la cadena de suministro 446
15 Ventas al detalle 484

5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN 523

16 Planeación de la promoción para una ventaja competitiva 524
17 Publicidad y relaciones públicas 554
18 Promoción de ventas y venta personal 592

6 DECISIONES SOBRE FIJACIÓN DE PRECIOS 627

19 Conceptos de fijación de precios 628
20 Establecer el precio correcto 662

7 MARKETING ORIENTADO A LA TECNOLOGÍA 697

21 Administración de las relaciones con el cliente (CRM) 698

Glosario 728
Notas finales 740
Índices 757

CONTENIDO

PARTE 1
El Mundo del Marketing 1

1 UNA VISIÓN GENERAL DEL MARKETING 2

¿Qué es el marketing? 3

Filosofías de gerencia de marketing 4
Orientación a la producción 4
Orientación a las ventas 4
Orientación al mercado 5
Orientación al marketing social 6

Diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado 7
El enfoque de la organización 7
El negocio de la empresa 11
A quiénes está dirigido el producto 12
La meta primaria de la empresa 13
Herramientas utilizadas para alcanzar sus metas 14
Una palabra de advertencia 14

¿Por qué estudiar marketing? 14
El marketing tiene un rol importante en la sociedad 15
El marketing es importante para los negocios 15
El marketing ofrece grandes oportunidades profesionales 15
El marketing afecta su vida cotidiana 15

Revisión y aplicaciones 16 • Ejercicios 18 • Caso de estudio 20 • Videoclips de empresas 21 • Carreras en Marketing Apéndice 22

2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA VENTAJA COMPETITIVA 34

Naturaleza de la planeación estratégica 35
¿Qué es un plan de marketing? 36
Redacción del plan de marketing 37

Definición de la misión de negocios 37

Dirigir un análisis de situación 38

Establecimiento de los objetivos del plan de marketing 39

Ventaja competitiva 40
Ventaja competitiva en costos 40
Ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios 41
Ventaja competitiva de nicho 42
Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible 42

Direcciones estratégicas 43
Direcciones estratégicas 43
Selección de una alternativa estratégica 44

Descripción del mercado meta 46
Estrategia del mercado meta 46

La mezcla de marketing 47
Estrategias de producto 47
Estrategias de plaza (distribución) 48
Estrategias de promoción 48
Estrategias de fijación de precios 48

Seguimiento del plan de marketing 48
Implementación 48
Evaluación y control 49

Planeación estratégica eficaz 50

Revisión y aplicaciones 51 • Ejercicios 54 • Caso de estudio 55 • Videoclips de empresas 57 • Semblanza del plan de marketing Apéndice I 58

3 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 72

Factores determinantes de una sociedad civil 73

El concepto de comportamiento ético 74

Teorías éticas 75

Comportamiento ético en los negocios 78

La moralidad y la ética en los negocios 78

Toma de decisiones ética 79

Lineamientos y capacitación éticos 80

Diferencias culturales en la ética 84

Dilemas éticos relacionados con los países en vías de desarrollo 85

Responsabilidad social corporativa 86

Grupos de interés y responsabilidad social 87

Argumentos en contra y a favor de la responsabilidad social corporativa 88

Argumentos en contra de la responsabilidad social corporativa 88

Argumentos a favor de la responsabilidad social 88

Crecimiento de la responsabilidad social 89

El costo de ignorar las responsabilidades sociales[37] 93

Marketing ecológico 94

Marketing relacionado con una causa 94

Controversia del marketing relacionado con una causa 95

Revisión y aplicaciones 96 • Ejercicios 98 • Caso de estudio 99 • Videoclips de empresas 101

4 EL ENTORNO DEL MARKETING 102

El entorno externo del marketing 103

Entender el entorno 103

Administración del entorno 105

Factores sociales 105

Valores estadounidenses 105

Los rasgos de personalidad varían por región[6] 106

El crecimiento de los estilos de vida componentes 106

El rol cambiante de las familias y las mujeres que trabajan 107

Nunca hay tiempo suficiente 107

Factores demográficos 109

Población[19] 109

Preadolescentes 110

Adolescentes 110

Generación Y 111

Generación X 112

La generación de la postguerra: el mercado masivo de Estados Unidos 113

Mercados étnicos en crecimiento 115

Marketing para los hispano-estadounidenses 115

Marketing para afroestadounidenses 117

Marketing para asiático-estadounidenses 118

Diversidad étnica y cultural 121

Factores económicos 121

Ingresos de los consumidores 121

Poder de compra 122

Inflación 122

Recesión 123

Factores tecnológicos 124

Investigación 125

Innovación global 125

La innovación lleva a la rentabilidad 126

Factores políticos y legales 127

Legislación federal 128

Leyes estatales 129

Agencias reguladoras 130

La batalla por la privacidad del consumidor 130

Factores competitivos 133

Competencia por la participación de mercado y las utilidades 133

Competencia global 133

Revisión y aplicaciones 135 • Ejercicios 137 • Caso de estudio 139 • Videoclips de empresas 140

5 DESARROLLO DE UNA VISIÓN GLOBAL 142

Los beneficios del marketing global 143

Importancia del marketing global para Estados Unidos 144

El temor al comercio y la globalización 145

Beneficios de la globalización 146

Empresas multinacionales 147

Bloqueo de la inversión extranjera 148

Estandarización del marketing global 148

El entorno que enfrentan las empresas globales 150

Cultura 150

Desarrollo económico y tecnológico 152

Cómo hacer negocios en China e India[26] 152

Estructura y acciones políticas 153

Consideraciones legales 154

La Ronda de Uruguay, la fracasada Ronda Doha y los convenios bilaterales 155

Tratado de Libre Comercio de América del Norte 156

Tratado de Libre Comercio de América Central 157

Unión Europea 158

El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional 160

Constitución demográfica 160

Recursos naturales 161

El marketing global por la empresa individual 161

Exportación 162

Licenciamiento y franquiciamiento 164

Fabricación por contrato 165

Joint venture 167

Inversión directa 167

La mezcla de marketing global 168
Producto y promoción 169
Un producto, un mensaje 169
Invención de productos 171
Adaptación de productos 172
Adaptación de la promoción 173
Plaza (distribución) 174
Fijación de precios 175
Tipos de cambio 176
Dumping 176
Contracomercio 177
El impacto de Internet 177
Revisión y aplicaciones 180• Ejercicios 182 • Caso de estudio 183 • Videoclips de empresas 185

PARTE 2
Análisis de las oportunidades de Marketing 189

6 TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR 190
La importancia de entender el comportamiento del consumidor 191
El proceso de toma de decisiones del consumidor 191
Reconocimiento de la necesidad 192
Búsqueda de información 193
Evaluación de alternativas y compra 195
Comportamiento posterior a la compra 197
Tipos de decisiones de compra del consumidor y participación del consumidor 199
Factores que determinan el nivel de participación del consumidor 200
Implicaciones de la participación en el marketing 201
Factores que influyen en las decisiones de compra del consumidor 201
Influencias culturales sobre las decisiones de compra del consumidor 202
Cultura y valores 202
Comprensión de las diferencias culturales 204
Subcultura 205
Clase social 206
Influencias sociales sobre las decisiones de compra del consumidor 209
Grupos de referencia 209
Líderes de la opinión 210
La familia 212
Influencias individuales sobre las decisiones de compra del consumidor 213
Género 214
Edad y etapa del ciclo de vida familiar 214
Personalidad, autoconcepto y estilo de vida 216
Influencias psicológicas en las decisiones de compra del consumidor 217
Percepción 217
Motivación 220
Aprendizaje 221
Creencias y actitudes 222
Revisión y aplicaciones 226 • Ejercicios 228 • Caso de estudio 229 • Videoclips de empresas 231

7 MARKETING DE NEGOCIOS 232
¿Qué es el marketing de negocios? 233
Marketing de negocios en internet 234
Medición del éxito en línea 235
Tendencias en el marketing B2B por Internet 235
Marketing relacional y alianzas estratégicas 236
Alianzas estratégicas 237
Relaciones en otras culturas 238
Principales categorías de clientes de negocios 239
Productores 239
Revendedores 239
Gobiernos 240
Instituciones 241
El North American Industry Classification System 241
Mercados de negocios frente a mercados de consumo 243
Demanda 243
Volumen de compra 244
Número de clientes 244
Ubicación de los compradores 244
Estructura de distribución 244
Naturaleza de la compra 244
Naturaleza de la influencia de las compras 245

Tipo de negociaciones 245
Uso de la reciprocidad 245
Uso del arrendamiento 245
Método promocional primario 246

Tipos de productos de negocios 246
Equipo principal 246
Equipo accesorio 246
Materias primas 246
Partes componentes 246
Materiales procesados 247
Suministros 247
Centros de negocios 248

Comportamiento de compra de negocios 248
Centros de compras 248
Criterios de evaluación 250
Situaciones de compra 250
Ética en los negocios 251
Servicio al cliente 251

Revisión y aplicaciones 253 • Ejercicios 255 • Caso de estudio 257 • Videoclips de empresas 258

8 SEGMENTACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE MERCADOS META 260

Segmentación de mercados 261
Importancia de la segmentación de mercados 262
Criterios para una segmentación exitosa 263
Bases para segmentar los mercados de consumo 264
Segmentación geográfica 264
Segmentación demográfica 265
Segmentación psicográfica 271
Segmentación por beneficios 272
Segmentación por tasa de uso 273
Bases para segmentar los mercados de negocios 273
Características de las empresas 273
Procesos de compra 274
Pasos en la segmentación de un mercado 274
Estrategias para seleccionar los mercados meta 276
Mercado meta no diferenciado 276
Estrategia concentrada 277
Estrategia de segmentos múltiples 279
Marketing uno a uno 280
Posicionamiento 281
Mapa perceptual 282
Bases para el posicionamiento 282
Reposicionamiento 283

Revisión y aplicaciones 285 • Ejercicios 287 • Caso de estudio 288 • Videoclips de empresas 290

9 SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 292

Sistemas de apoyo a las decisiones de marketing 293
El rol de la investigación de mercados 294
Usos gerenciales de la investigación de mercados 294
Cómo entender el mercado en constante cambio 297
Pasos en un proyecto de investigación de mercados 298
Datos secundarios 299
La nueva era de los datos secundarios: Internet 300
Compiladores de investigaciones de mercados 301
Planeación del diseño de investigación y recolección de datos primarios 301
Investigación por encuestas 302
Diseño de cuestionarios 305
Investigación por observación 307
Investigación etnográfica 308
Investigación por observación y compras virtuales 309
Experimentos 310
Especificación de los procedimientos de muestreo 310
Recolección de datos 312
Análisis de los datos 312
Preparación y presentación del informe 314
Seguimiento 314
El impacto profundo de Internet en la investigación de mercados 315
Ventajas de las encuestas por Internet 315
Usos que los investigadores de mercados dan a Internet 316
Métodos para conducir encuestas en línea 316
Proveedores de paneles en línea 316
Focus groups en línea 317
Investigación en la comunidad web 319
El rol de los medios generados por el consumidor en la investigación de mercados 320
Orientación conductual 321
Otros usos de Internet para los investigadores de mercados 322
Investigación basada en escáner 322
¿Cuándo se debe realizar una investigación de mercados? 323
Inteligencia competitiva 323
Fuentes de inteligencia competitiva 324

Revisión y aplicaciones 326 • Ejercicios 329 • Caso de estudio 330 • Videoclips de empresas 332

PARTE 3
Decisiones de producto 335

10 CONCEPTOS DE PRODUCTOS 336

¿Qué es un producto? 337
Tipos de productos de consumo 337
Productos de conveniencia 338
Productos buscados 338
Productos de especialidad 339
Productos no buscados 339
Productos individuales, líneas y mezclas de productos 339
Ajustes a los productos individuales, a las líneas y a las mezclas de productos 340
Creación de marca (branding) 342
Beneficios de la creación de marca 343
Estrategias de creación de marca 343
Marcas registradas 346
Empaque 348
Funciones del empaque 348
Etiquetado 349
Códigos universales de productos 350
Aspectos globales del desarrollo de marcas y el empaque 351
Desarrollo de marcas 351
Empaque 351
Garantías del producto 352
Revisión y aplicaciones 354 • Ejercicios 356 • Caso de estudio 357 • Videoclips de empresas 359

11 DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS 360

La importancia de nuevos productos 361
Categorías de nuevos productos 361
Proceso de desarrollo de un nuevo producto 363
Estrategia de nuevos productos 364
Generación de ideas 365
Filtración de ideas 366
Análisis de negocios 367
Desarrollo 367
Pruebas de mercado 368
Comercialización 370
Por qué algunos productos tienen éxito y otros fracasan 370
Temas globales en el desarrollo de nuevos productos 372
La difusión de nuevos productos 373
Difusión de la innovación 373
Características del producto y tasa de adopción 375
Implicaciones del proceso de adopción para el marketing 375
Ciclos de vida de los productos 376
Etapa de introducción 377
Etapa de crecimiento 378
Etapa de madurez 378
Etapa de declinación 379
Implicaciones para la gerencia de marketing 379
Revisión y aplicaciones 382 • Ejercicios 383 • Caso de estudio 384 • Videoclips de empresas 386

12 MARKETING DE SERVICIOS Y DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 388

La importancia de los servicios 389
Cómo difieren los bienes de los servicios 389
Intangibilidad 390
Inseparabilidad 390
Heterogeneidad 390
Condición perecedera 391
Calidad en el servicio 391
Modelo de brecha de la calidad en el servicio 392
Mezclas de marketing para los servicios 394
Estrategia del producto (servicio) 394
Estrategia de plaza (distribución) 396
Estrategia de promoción 396
Estrategia de precios 397
Marketing relacional en los servicios 398
Marketing interno en las empresas de servicios 400
Temas globales en el marketing de servicios 400
Marketing de las organizaciones sin fines de lucro 401
¿Qué es el marketing de una organización sin fines de lucro? 401
Aspectos únicos de las estrategias de marketing de la organización sin fines de lucro 402
Revisión y aplicaciones 406 • Ejercicios 408 • Caso práctico 409 • Videoclips de empresas 411

PARTE 4
Decisiones de distribución 415

13 CANALES DE MARKETING 416

Canales de marketing 417
Proporcionar especialización y división del trabajo 417
Superar las discrepancias 418
Proporcionar eficiencia de contacto 419
Intermediarios de canal y sus funciones 420
Funciones del canal que realizan los intermediarios 421
Estructuras de canal 423
Canales para productos de consumo 423
Canales para los productos de negocios e industriales 424
Arreglos de canales alternos 425
Toma de decisiones acerca de la estrategia de canal 427
Factores que afectan la elección del canal 427
Niveles de intensidad en la distribución 428
Tipos de relaciones de canal 430
Tipos de relaciones de canal 430
Manejo de las relaciones del canal 432
Poder, control y liderazgo del canal 432
Conflicto de canal 432
Sociedades de canal 434
Los canales y las decisiones de distribución para los mercados globales 435
Desarrollo de los canales de marketing globales 435
Los canales y las decisiones de distribución en los servicios 437
Revisión y aplicaciones 440 • Ejercicios 443 • Caso de estudio 444 • Videoclips de empresas 445

14 ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO 446

Cadena de suministro y administración de la cadena de suministro 447
Beneficios de la administración de la cadena de suministro 448
Integración de la cadena de suministro 449
Integración relacional 450
Integración de la medición 450
Integración de tecnología y planeación 451
Integración del proveedor de materiales y servicios 452
Integración de operaciones internas 452
Integración del cliente 453
Los procesos clave de la administración de la cadena de suministro 454
Administración de las relaciones con el cliente 454
Administración del servicio al cliente 455
Administración de la demanda 456
Nivel de cumplimiento de los pedidos 457
Administración del flujo de manufactura 457
Administración de las relaciones con los proveedores 458
Desarrollo y comercialización del producto 458
Administración de las devoluciones 459
Decisiones estratégicas de la administración de la cadena de suministro 459
Estrategias de la cadena de suministro 460
Elaboración de esquemas de la cadena de suministro 463
La función de la logística en la cadena de suministro 464
Contratación y obtención 465
Procesamiento de pedidos 465
Administración y control de inventarios 466
Almacenamiento y manejo de materiales 467
Transportación 468
Medición del desempeño de la cadena de suministro 469
El enfoque del Balanced Scorecard 470
Tendencias en la administración de la cadena de suministro 471
Administración de la cadena de suministro global 471
Tecnología de cómputo avanzada 472
Outsourcing de las funciones de logística 473
Distribución electrónica 474
Seguridad de la cadena de suministro 474
Administración ecológica de la cadena de suministro 475
Revisión y aplicaciones 476 • Ejercicios 479 • Caso de estudio 481 • Videoclips de empresas 482

15 VENTAS AL DETALLE 484

El rol de las ventas al detalle 485
Clasificación de las operaciones minoristas 485
Propiedad 486
Nivel de servicio 487
Variedad de productos 487
Precio 487
Principales tipos de operaciones al detalle 487
Tiendas departamentales 488
Tiendas de especialidad 488
Supermercados 488
Farmacias 489
Tiendas de conveniencia 490
Tiendas de descuento 490
Restaurantes 493
Ventas al detalle fuera de tienda 494
Ventas automáticas 494

Venta directa al detalle 494
Marketing directo 495
Venta electrónica al detalle 496
Franquiciamiento 498
Estrategia de marketing al detalle 501
Definición de un mercado meta 501
Elección de la mezcla de ventas al detalle 502
Nuevos adelantos en las ventas al detalle 510
Interactividad 510
Comercio electrónico por móvil (M-Commerce) 510
Tiendas pop-up 511
Revisión y aplicaciones 514 • Ejercicios 516 • Caso de estudio 518 • Videoclips de empresas 519

PARTE 5
Estrategias de promoción y comunicación 523

16 PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA 524
El rol de la promoción en la mezcla de marketing 525
Comunicación de marketing 526
El proceso de comunicación 527
El impacto de Web 2.0 en la comunicación de marketing 529
Las metas de la promoción 532
Informar 532
Persuadir 532
Recordar 533
La mezcla promocional 533
Publicidad 533
Relaciones públicas 534
Venta personal 534
Promoción de ventas 535
El proceso de comunicación y la mezcla promocional 535
Las metas de la promoción y el concepto AIDA 536
Comunicación integral de marketing 538
Los factores que afectan la mezcla promocional 539
Naturaleza del producto 540
Etapas en el ciclo de vida del producto 540
Características del mercado meta 541
Tipo de decisión de compra 542
Fondos disponibles 542
Estrategias de empujar y de jalar 543
Revisión y aplicaciones 546 • Ejercicios 548 • Caso de estudio 551 • Videoclip de empresas 552

17 PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS 554
Los efectos de la publicidad 555
Publicidad y participación de mercado 555
Los efectos de la publicidad en los consumidores 556
Principales tipos de publicidad 558
Publicidad institucional 558
Publicidad del producto 559
Decisiones creativas en la publicidad 561
Identificar los beneficios del producto 562
Desarrollo y evaluación de los atractivos publicitarios 562
Ejecución del mensaje 563
Evaluación posterior a la campaña 566
Decisiones de medios en la publicidad 566
Tipos de medios 567
Consideraciones de selección en los medios 573
Programación de medios 575
Relaciones públicas 577
Las principales herramientas de relaciones públicas 578
Manejo de la publicidad no pagada desfavorable 581
Revisión y aplicaciones 584 • Ejercicios 586 • Caso de estudio 588 • Videoclip de empresas 590

18 PROMOCIÓN DE VENTAS Y VENTA PERSONAL 592
Promoción de ventas 593
Los objetivos de la promoción de ventas 593
Herramientas para la promoción de ventas de consumo 595
Cupones y rebajas 595
Obsequios 597
Programas de marketing de lealtad 597
Concursos y sorteos 599
Muestreo 599
Promoción en el punto de venta 600
Promoción de ventas en línea 600
Herramientas para la promoción de ventas comerciales 602
Venta personal 603
La venta relacional 605

Pasos en el proceso de ventas 606
Generación de contactos 607
Evaluación de contactos 608
Abordar al cliente y averiguar sus necesidades 609
Desarrollo y propuesta de soluciones 609
Manejo de objeciones 610
Cierre de la venta 611
Seguimiento 611
Administración de ventas 612
Definir las metas y el proceso de ventas 613
Determinación de la estructura de la fuerza de ventas 613
Reclutamiento y capacitación de la fuerza de ventas 613
Compensación y motivación de la fuerza de ventas 615
Evaluación de la fuerza de ventas 615
Revisión y aplicaciones 617 • Ejercicios 620 • Caso de estudio 621 • Videoclips de empresas 623

PARTE 6
Decisiones sobre fijación de precios 627

19 CONCEPTOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 628
La importancia del precio 629
¿Qué es el precio? 629
La importancia del precio para los gerentes de marketing 630
Objetivos de la fijación de precios 631
Objetivos de fijación de precios orientados a las utilidades 631
Objetivos de fijación de precios orientados a las ventas 632
Objetivos de fijación de precios de statu quo 634
El factor determinante de la demanda en el precio 634
La naturaleza de la demanda 634
La forma en que la demanda y la oferta establecen los precios 635
Elasticidad de la demanda 636
El poder de los sistemas de administración del rendimiento y la tecnología de identificación de segmentos meta 639
Tecnología de identificación de segmentos meta por conducta 640
El factor determinante del costo del precio 641
Fijación de precios de margen comercial 643
Fijación de precios de maximización de la utilidad 643
Fijación de precios de equilibrio 644
Otros factores determinantes del precio 646
Etapas en el ciclo de vida del producto 646
La competencia 647
Estrategia de distribución 647
El impacto de Internet 648
Estrategia de promoción 650
Garantía de igualación del precio 650
Exigencias de clientes grandes 651
La relación entre precio y calidad 651
Revisión y aplicaciones 655 • Ejercicios 657 • Caso de estudio 659 • Videoclips de empresas 660

20 ESTABLECER EL PRECIO CORRECTO 662
Cómo fijar el precio de un bien o servicio 663
Establecer las metas de la fijación de precios 663
Estimar la demanda, los costos y las utilidades 664
Elegir una estrategia de precios 664
La legalidad y la ética de la estrategia de precios 669
Prácticas comerciales desleales 669
Fijación de precios 669
Discriminación de precios 671
Fijación depredatoria de precios 671
Tácticas para afinar el precio base 673
Descuentos, deducciones, rebajas y fijación de precios basada en el valor 673
Fijación de precios geográfica 676
Otras tácticas de fijación de precios 676
Penalidades para el consumidor 682
Fijación de precios de línea de productos 683
Relaciones entre los productos 683
Costos conjuntos 683
Fijación de precios durante épocas económicas difíciles 684
Inflación 684
Recesión 686
Revisión y aplicaciones 689 • Ejercicios 691 • Caso de estudio 693 • Videoclips de empresas 694

PARTE 7
Marketing orientado a la tecnología 697

21 ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) 698

¿Qué es la administración de las relaciones con el cliente? 699

El ciclo de administración de las relaciones con el cliente 699

Implementar un sistema de administración de las relaciones con el cliente 702

Identificar las relaciones con los clientes 703

Comprender las interacciones de la base de clientes actual 704

Capturar los datos de los clientes 706

Almacenar e integrar datos de clientes 707

Identificar a los mejores clientes 709

Minería de datos 709

Apalancar la información del cliente 712

Administración de la campaña 712

Retener a los clientes leales 712

Las ventas cruzadas de otros bienes y servicios 713

Diseñar comunicaciones de marketing enfocadas 714

Reforzar las decisiones de compra de los clientes 714

Inducir la prueba de producto por parte de los clientes nuevos 715

Aumentar la eficacia del marketing del canal de distribución 715

Mejorar el servicio al cliente 716

Preocupaciones por la privacidad y la CRM 716

Revisión y aplicaciones 719 • Ejercicios 721 • Caso de estudio 723 • Videoclips de empresas 724

Glosario 728

Notas finales 740

Índice de empresas 757

Índice analítico 766

PREFACIO

P

ACERCA DE ESTA EDICIÓN

Usted experimenta el marketing a través de carteleras, comerciales en la televisión, e incluso en el pasillo de cereales de la tienda de abarrotes. *Marketing 11e*, con su atractiva presentación de los conceptos, proporciona al lector la capacidad de reconocer hasta qué punto los principios del marketing desempeñan un rol en su vida cotidiana. Con la cobertura de las prácticas de marketing actuales y excitantes nuevas características, *Marketing 11e* de Lamb, Hair y McDaniel dejará al lector diciendo, "Vaya, eso es marketing."

¿QUÉ HAY DE NUEVO ENTONCES?

Si usted ya está familiarizado con esta obra, tal vez se preguntará, "¿Qué hay de nuevo entonces?" La respuesta es, bastante.

Nuevo contenido

Además de las docenas de nuevos ejemplos en cada capítulo, hemos añadido un nuevo contenido en el tema y revisado y actualizado el material existente a lo largo del libro. Hay una serie de ejercicios del Plan de marketing al final de cada capítulo y las Hojas de trabajo del Plan de marketing en su sitio web, diseñados para alentar al lector a aplicar los principios y estrategias de marketing que acaban de aprender. Después de completar cada ejercicio estará un paso más cerca de desarrollar un plan de marketing estratégico completo para una empresa de su elección.

Nuevo vínculo del lector

El estudio y la práctica regulares a lo largo de un curso conducen a mejores resultados, tanto para los estudiantes como para los profesores. Históricamente, las clases de marketing se han basado en un menor número de evaluaciones intermitentes (algunos estudios de casos, exámenes semestrales y finales o un proyecto o simulación a lo largo de un semestre) como el método principal para evaluar al estudiante. Debido a eso, el estudiante a menudo enfocaba sus energías en cursos que requerían frecuentes tareas y en ocasiones confiaba en estudiar a toda prisa para los exámenes, o se quedaba preguntándose si estaba progresando en el curso en la forma apropiada. De la misma manera, los profesores tenían menos puntos en el curso para asegurarse de que el estudiante comprendiera el material. Para ayudar a este respecto, hemos desarrollado una serie de ejercicios interactivos para mantener interesado al lector y prepararlo para una discusión en el aula. Estos ejercicios para hacer en casa utilizan los medios más apropiados (por ejemplo, video o simulación) y cada pregunta está mejorada automáticamente con una retroalimentación inmediata, que proporciona guías revisadas que se vinculan con el libro, de manera que el lector pueda llegar mejor preparado al aula. Los profesores pueden ver los reportes en el tablero para medir el desempeño y el progreso del estudiante durante el curso.

PARTE 1 Hemos conservado el formato comprobado del capítulo 1 (Una perspectiva del marketing) y el Apéndice de carrera que introducen a los estudiantes a varios aspectos de una carrera en marketing, como tipos de trabajos de marketing, escalas de pago, preparación para las entrevistas y qué se debe esperar el primer año en el trabajo. El capítulo 2 (Planeación estratégica para una ventaja competitiva), reintegra la matriz de portafolio BCG y culmina con un Apéndice del Plan de marketing sobre el software de E-motion, una empresa real ubicada en Massachussets. El plan de marketing, completo y real, ayuda al lector a comprender mejor el nivel de detalle necesario para diseñar una estrategia de marketing. Con base en esta retroalimentación, hemos dividido nuestro antiguo capítulo sobre la responsabilidad social y el entorno de marketing en dos nuevos capítulos: el capítulo 3 (Ética y responsabilidad social) y el capítulo 4 (El entorno de marketing). El capítulo 3 cubre el concepto de la sociedad civil y el rol que desempeña la ética para mantenerla funcionando sin tropiezos. El capítulo explora a fondo los conceptos de moralidad y ética en los negocios, la toma de decisiones ética y las diferencias culturales que afectan la comprensión y la aplicación de la ética. El capítulo 3 concluye con una exposición detallada de la responsabilidad social corporativa y el marketing relacionado con una causa. El capítulo 4 ofrece actualizaciones detalladas sobre los grupos demográficos y tiene un nuevo material relacionado con la innovación global como un factor tecnológico en el entorno de marketing. El capítulo 5 (Desarrollo de una visión global) se ha revisado considerablemente para reflejar los constantes cambios en el mercado global. Hay un nuevo material sobre el outsourcing laboral y la creciente tendencia proteccionista de bloquear la inversión extranjera. El capítulo 5 también cubre la forma de hacer negocios en India y China, y una nueva sección actualiza el estatus de la Unión Europea y la forma en que Estados Unidos interactúa con la UE como socio comercial.

PARTE 2 El capítulo 6 (Toma de decisiones del consumidor) se ha modernizado para mantener el material enfocado. Los nuevos ejemplos hacen que la exposición sea pertinente para hoy. El capítulo 7 (Marketing de negocios) tiene nuevas estadísticas sobre el marketing de negocios en Internet y una discusión de las tendencias relacionadas con la reintermediación. En el capítulo 8 (Segmentación y mercados meta) hemos actualizado a fondo todas las secciones sobre edad, género y segmentación

étnica con los últimos datos e información sobre las tendencias en el comportamiento. La sección sobre el trazado perceptual de mapas se ha actualizado con nuevas gráficas. El capítulo 9 (Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados) tiene un nuevo ejemplo ampliado para ilustrar el proceso de investigación. Las secciones sobre las compras misterio y la investigación etnográfica se han actualizado y ampliado. La sección sobre el blogging se ha reestructurado para incluir a la categoría más grande de medios generados por el consumidor y la forma en que los mercadólogos hacen uso de esos medios en sus esfuerzos de investigación. Una nueva sección investiga la forma en que las empresas utilizan la orientación conductual combinada con la investigación de mercados para incrementar la respuesta a la publicidad y las ventas.

PARTE 3 El capítulo 10 (Conceptos del producto) se ha mejorado con nuevos ejemplos y el capítulo 11 (Desarrollo y administración de productos) ha actualizado por completo la sección sobre la importancia de la innovación y ha revisado el material sobre las implicaciones para el marketing del proceso de difusión. El capítulo 12 (Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro) utiliza nuevos ejemplos para ilustrar el modelo Gap, e introduce el concepto de la comunicación punto a punto como una herramienta promocional utilizada por las organizaciones sin fines de lucro.

PARTE 4 En muchas formas, el éxito en los negocios depende de la eficiencia y la efectividad de la cadena de suministro de una empresa. Esa es la razón por la cual en la undécima edición hemos dividido nuestro antiguo capítulo sobre los canales y las cadenas de suministro en dos nuevos capítulos, con el fin de darle a cada uno de esos temas una cobertura que refleje su naturaleza crucial para los mercadólogos actuales. El capítulo 13 (Canales de marketing) identifica a los miembros del canal y sus funciones, describe las estructuras del canal, habla de la forma en que los gerentes toman decisiones de estrategia del canal y explica los tipos de relaciones de canal y cómo se administran. El capítulo 14 (Administración de la cadena de suministro) presenta la integración de la cadena de suministro en una sección detallada que precede a la discusión de los procesos clave de la administración de la cadena de suministro, incluidos CRM, CSM, administración de la demanda, cumplimiento con los pedidos, flujo de fabricación, relaciones con el proveedor, desarrollo de productos y administración de los rendimientos. El capítulo 14 también cubre la función de logística en la cadena de suministro, e identifica las formas en que las empresas evalúan el desempeño de sus cadenas de suministro. El capítulo 15 (Ventas al detalle) contiene nuevas tendencias, como las tiendas pop-up y la tienda dentro de una tienda, que son cada vez más prevalecientes, e incluye nueva información acerca del impacto de las decisiones de ubicación sobre la tiendas. El capítulo también incluye estadísticas actualizadas de ventas al detalle.

PARTE 5 El capítulo 16 (Planeación de la promoción para una ventaja competitiva) se ha revisado a fondo y reorganizado para reflejar el formato seguido en el capítulo 2 sobre la estrategia de marketing. El proceso de comunicación se describe con todo detalle y después sigue una rápida introducción a la mezcla promocional, antes de ofrecer una discusión más a fondo de las metas promocionales, AIDA y la comunicación integrada de marketing. El capítulo también incluye información sobre los factores que afectan a la mezcla promocional, así como nuevos ejemplos a lo largo del capítulo, para hacer que el contenido del mismo sea pertinente para los estudiantes de hoy. El capítulo 17 (Publicidad y relaciones públicas), se mantiene al tanto de una amplia variedad de medios alternos, incluido el marketing de medios sociales. Las estadísticas actuales sobre el impacto de la publicidad y la publicidad en Internet, mantienen el capítulo actualizado. El capítulo 18 (Promoción de ventas y venta personal), se ha mejorado para mantener al lector enfocado en aspectos de alto nivel relacionados con la promoción de ventas y la venta personal.

PARTE 6 El capítulo 19 (Conceptos de fijación de precios) incluye una sección revisada sobre el poder de la fijación de precios. Incluye también nuevas secciones sobre la tecnología de identificación de mercados meta utilizada en combinación con sistemas de administración del rendimiento y sobre la igualación de precios garantizada. La legislación revisada sobre el mantenimiento del precio de reventa y la licitación predatoria se cubre en el capítulo 20 (Determinación del precio correcto), ilustrando el impacto dinámico del entorno legal sobre las decisiones de fijación de precios. La sección sobre los descuentos incluye ahora una explicación del *dinero rebajado* y la estrategia de hacer decididas afirmaciones promocionales y evitar el descuento ahora es parte de la discusión sobre las tácticas de fijación de precios orientadas a la demanda, que se utilizan durante periodos de inflación. El capítulo 20 también cubre los últimos casos en la fijación de precios.

PARTE 7 Tal vez usted se estará preguntando qué hemos hecho con el capítulo sobre Internet. Debido a que Internet afecta todos y cada uno de los aspectos del marketing, hemos modificado el contenido de ese capítulo a capítulos pertinentes a lo largo del libro. Usted leerá el contenido integrado de Internet en cada capítulo. Los nuevos ejemplos ayudan a ilustrar el complejo tema de la Administración de las relaciones con el cliente, tema del capítulo 21.

Nuevo plan de marketing con anotaciones

Nuestro nuevo Apéndice del plan de marketing después del capítulo 2 incluye anotaciones que vinculan cada parte del plan con el material a lo largo del libro. El lector verá la correlación entre los capítulos en el libro y los elementos de un plan de marketing profesional para una empresa real.

Nueva característica de "Anatomía de"

En varios capítulos de la obra hemos creado una gráfica única que ilustra el concepto de un capítulo particular. Cada "Anatomía de" aparece en toda la página y utiliza fotografías

para mostrar la forma en que se conectan los elementos de un concepto. La undécima edición incluye anatomías de una empresa multinacional, de la decisión de compra, del diseño del empaque, del ciclo de vida del producto, de la disposición de la tienda, de una campaña de marketing integrado y más. Las anatomías ayudan al lector a visualizar la conexión entre los conceptos de marketing y su aplicación en el mundo real.

Característica de "Según las cifras"

Cada capítulo concluye con una rápida recapitulación numérica de algunas de las estadísticas interesantes del capítulo. Según las cifras mantiene al marketing con vida para el lector y actúa como una conclusión atractiva y visual del capítulo.

LAS CARACTERÍSTICAS CLÁSICAS SE HAN ACTUALIZADO Y MEJORADO

El marketing y usted

En la actualidad, los estudiantes piden que sus cursos sean pertinentes, y para ayudarlos a hacer esa conexión, hemos añadido una breve encuesta al principio de cada capítulo. Adaptadas del material del *Marketing Scales Handbook*, estas breves encuestas son una forma atractiva de introducir al lector a un nuevo concepto. Aun cuando este sea su primer curso de marketing, las encuestas de El marketing y usted le muestran que ya tiene experiencia con el marketing. Se proporciona instrucción para calificar y los resultados generales proporcionados. El propósito de El marketing y usted no es utilizarlo en un contexto científico; es sólo una forma interesante y divertida de introducir el material del capítulo.

El marketing y usted

Exprese su opinión sobre cada una de las preguntas siguientes.

Piense en el lugar donde compra cosméticos o productos para el cuidado personal. Utilizando la escala siguiente, escriba el número que indica cuán probable es que usted:

1 2 3 4 5 6

Nada probable — Muy probable

__ Haga comentarios positivos sobre la empresa a otras personas.

__ Recomiende la empresa a alguien que pida su consejo.

__ Anime a sus amigos y familiares a hacer negocios con la empresa.

__ Considere a la empresa como su primera opción para comprar cosméticos o productos de cuidado personal.

__ Haga más negocios con la empresa en los próximos años.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

El marketing y usted Resultados de

Cuanto más alta sea su puntuación, más probable es que haga negocios con la empresa que tiene en mente y que la recomiende. Es decir, usted tiene el compromiso ante la organización y quizá sea un cliente leal. Como vio en el capítulo 1, construir relaciones es una parte central de la orientación al mercado.

Resúmenes del resultado del aprendizaje visual

Debido a todos nuestros años de enseñanza, sabemos que no todos aprenden el material en la misma forma. Algunos pueden leer los libros y comprender el concepto sólo con su presentación verbal. Otros necesitan volver a escribir el material en sus propias palabras con el fin de comprenderlo totalmente. Otros más aprenden mejor con diagramas y figuras. Los focus groups de estudiantes han conformado esta experiencia en una forma más cuantitativa.

Por esta razón, hemos conservado nuestras **Revisiones del objetivo de aprendizaje** visuales, que están diseñadas para proporcionar al lector una imagen del contenido, con el fin de ayudarlos a recordar el material. Por ejemplo, la Revisión del objetivo de aprendizaje del capítulo 4 analiza las varias formas de ingresar al lugar del marketing global. El análisis detallado de todo, desde la exportación hasta la inversión directa, termina con la siguiente revisión:

El propósito de estas revisiones no es repetir cada matiz del contenido del capítulo. Más bien, su propósito es proporcionar indicios visuales que impulsen al lector a recordar los puntos sobresalientes en el capítulo.

Cuadros de Perspectivas globales

Hoy, la mayoría de las empresas compite no sólo a nivel local y nacional, sino también global. Las empresas que tal vez nunca han pensado en exportar ahora enfrentan a la competencia en el extranjero. El pensamiento global debe ser una parte de la planeación táctica y estratégica de todos los gerentes. Conforme a esto, abordamos en detalle este tema al inicio del capítulo 5. El marketing global está totalmente integrado a lo largo del libro y también de los casos y los videos.

Nuestros cuadros de **Perspectivas globales** amplían los ejemplos globales de los aspectos del marketing a los que se enfrentan las empresas en varios continentes. Cada sección concluye con preguntas que provocan el pensamiento, cuidadosamente preparadas para estimular la discusión en el aula. Usted leerá acerca de la forma en que se comparan las prácticas éticas de Estados Unidos con las de todo el mundo, McDonald's está avanzando a Rusia, los minoristas de lujo se están convirtiendo en gigantes globales y mucho más.

Perspectivas GLOBALES

GLOBAL

Los desafíos de la investigación de mercados global

Kart Feld, gerente de investigación de D3 Systems Incorporated, una firma de investigación de mercados con sede en Vienna, Virginia, explica la forma en que la investigación global puede crear problemas únicos que no se encuentran en Estados Unidos. La siguiente es la historia narrada en sus propias palabras.

Imagine que conduce un vehículo de fabricación desconocida cuyos cuadrantes no puede leer cuando viaja por una carretera de terracería, polvorienta o lodosa, sin ningún nombre para encontrar una casa y sin un número para asegurarse de que el empleado de su contratista entrevistó al participante correcto en un idioma que usted no habla. Ha hecho esto durante días, tal vez incluso semanas. No hay agua corriente ni electricidad, teléfonos ni servicio de correo y, quizá, no encontrará ninguna clase de comida, excepto lo que usted lleva consigo. Bienvenido al mundo de recabar datos de investigación de la mayoría de las personas del mundo.

El diseño del cuestionario de investigación multicultural y en múltiples idiomas debe utilizar tanto el lenguaje como el contexto cultural apropiados para evocar las respuestas deseadas. El contexto aplica tanto al lenguaje en la encuesta como a la forma en que se administra, lo que a menudo es más importante que el diseño mismo del cuestionario. Las personas en algunas culturas se relacionan mejor con estilos de entrevista conversacionales que con un cuestionario de orden fijo. Algunas culturas requieren que las preguntas sensibles se hagan en un orden diferente al de otras. En algunos lugares, las personas sólo hablan en escenarios particulares. Por ejemplo, en una investigación que hice en Bosnia-Herzegovina, los cuestionarios se debían administrar en una ubicación neutral no afiliada a ningún grupo étnico local.

De manera similar, la investigación en los países árabes musulmanes, que por lo general involucra a las mujeres, se debe hacer bajo la mirada vigilante del líder responsable de la familia, de sexo masculino, debido a que las costumbres sociales requieren que las mujeres no se reúnan con extraños sin la presencia de un hombre. En Rusia, acostumbraba ser muy difícil hacer entrevistas cara a cara en los hogares de las personas. Los lugares públicos eran preferidos. En Japón, sólo en lugares privados como el hogar las entrevistas cara a cara capturarán datos significativos.

En mi experiencia en la Rusia antigua en Moldavia y en la China actual, los participantes a quienes se hacen preguntas esenciales a menudo se niegan a proporcionar respuestas significativas sin la aprobación de otra autoridad. Eso sucede especialmente cuando se entrevista a profesionales. Es necesario dividir el lapso de tiempo apropiado o la previa aprobación en límites de tiempo y entorno de la entrevista para permitir este fenómeno.

También participé en un estudio de investigación en Sudáfrica. La muestra del estudio se debía obtener de todos los adultos en Sudáfrica. Debido a que los edificios en muchas aldeas sudafricanas carecen de número y a la falta de carreteras y de mapas convenientes, la muestra se debía diseñar utilizando mapas de satélite para seleccionar las viviendas utilizando una fórmula de intervalo. Un problema similar existe en México, en donde las calles no están identificadas y las casas carecen de número, lo que se complica más por los muros y los sirvientes que impiden el acceso de extraños. En Arabia Saudita no hay un censo de población oficialmente reconocido y no hay elecciones, por consiguiente, no hay registros de votantes y mapas de los centros de población.[21]

¿Considera usted que el esfuerzo de hacer una investigación en los países en vías de desarrollo vale la pena? ¿Cree que hacer una investigación de mercados en Europa Occidental es lo mismo que hacerla en Estados Unidos?

Cuadros de Ética en el marketing

En esta edición continuamos con nuestro énfasis en la ética. Los cuadros de **Ética en el marketing**, completos con preguntas enfocadas en la toma de decisiones ética, han sido revisados. Esta característica ofrece provocativos ejemplos de la forma en que la ética entra en juego en muchas decisiones de marketing. ¿Es ético anunciar los medicamentos de prescripción directamente a los consumidores? ¿Es correcto que las empresas utilicen adolescentes como agentes de rumores para sus productos? ¿Las afirmaciones orgánicas acerca de los productos son engañosas? ¿Los canales de distribución múltiple no son éticos? Los estudiantes considerarán estos y muchos otras preguntas éticas que son objeto de acalorados debates.

Ética en el Marketing

ÉTICA

Las iglesias extienden su alcance en la era digital

El envío de mensajes de texto es la nueva herramienta de promoción que está implementando la United Methodist Church en Pittsburg, Pennsylvania, para tratar de llegar a un mercado más joven. La compañía "Corazones abiertos, mentes abiertas, puertas abiertas" utiliza una combinación de mensajes de texto y medios publicitarios en exteriores para atraer a personas del grupo de edades entre 18 y 34 años. Thomas Bickerton, obispo del área de Pittsburgh, observa que "Esperamos especialmente atraer a más personas jóvenes a nuestra iglesia y eso significa hacerlo en formas nuevas e innovadoras que sean apropiadas para nuestro mercado meta".

Para llegar a miles de personas que viajan en transporte público y a peatones, la campaña incluye más de 400 carteleras y anuncios en las paradas del transporte público, alentando a las personas a asignar la palabra "creer"a un número designado. Lo que las personas escuchan es un mensaje más largo que las invita a asistir a un servicio eclesiástico. Cuando incluyen un código postal, reciben información acerca de una iglesia en su área, o bien obtienen información adicional de UnitedMethodist.org. Los anuncios adicionales se enviarán a los suscriptores del contenido de 4INFO, un servicio de información de mensajes de texto respaldado por anuncios.

Las iglesias de todas las denominaciones han experimentado dificultades en el pasado para atraer a personas jóvenes. La investigación muestra que casi 25% del grupo de edades de 18 a 34 años no tiene ninguna afiliación religiosa y que asiste a la iglesia sólo una vez al año.

El nuevo esfuerzo promocional parece tener éxito. El Obispo Bickerton dijo que la iglesia ha recibido alrededor de 100 mensajes al día, lo que está por encima de las expectativas. La iglesia está considerando añadir iTunes, YouTube y otros medios digitales el próximo año.[22]

¿Cree usted que es ético que la iglesia se promueva por medio de mensajes de texto? ¿Por qué?

Cuadros de La experiencia del cliente

En el mejor de los casos, el marketing se refiere a crear una excelente experiencia para el consumidor. En cada capítulo de esta edición tenemos un cuadro nuevo que muestra casos de un ejemplo muy actual de la **Experiencia del cliente en acción**, según el tema del capítulo. Por ejemplo, ¿el cliente tiene experiencia en Starbucks, una parte integral de la marca de esa empresa y un factor importante en la lealtad del cliente y esa experiencia se ha moderado durante los años recientes? ¿En qué forma el excelente servicio al cliente de Zappos ayuda a reducir la disonancia cognitiva? ¿Las recientes elecciones presidenciales aprovecharon los modernos principios del marketing, es decir, los gerentes de la campaña de Obama utilizaron tácticas de nivel básico sobre todo, desde la segmentación hasta la administración de la base de datos y la analítica, las redes sociales y las comunidades en línea, para reunir la mejor experiencia del cliente?

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

Ritz-Carlton recorre siempre la milla adicional

Ritz-Carlton es la única empresa de servicios que ha ganado el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en dos ocasiones. La cadena obtuvo el primer lugar en satisfacción del cliente entre los hoteles de lujo en la encuesta hotelera más reciente de J. D. Power & Associates. Ritz-Carlton gasta alrededor de $5000 para capacitar a cada nuevo contratado. Primero hay una inducción de dos días a los valores de la empresa (todo se trata del servicio) y los 20 puntos básicos de Ritz-Carlton. (El punto básico 13 es "Nunca perder un huésped".) Después sigue un curso de 21 días enfocado en las responsabilidades del trabajo, como los 28 pasos de un botones para recibir a un huésped. Cada empleado lleva consigo una tarjeta de plástico con el credo y los aspectos básicos impresos, así como con la "promesa del empleado" y los tres pasos del servicio. Paso 1: "Un saludo cálido y sincero. Utili-zar el nombre del huésped, siempre y cuando sea posible".

Los conserjes y los porteros usan auriculares, de manera que cuando ven el nombre en las etiquetas del equipaje, pueden enviar la información por radio a la recepción. Además, una base de datos interna llamada Sistema de Lealtad del Cliente y Anticipación de la Satisfacción almacena las preferencias individuales de los huéspedes, por ejemplo si les agrada el ginger ale de Seagram's o el de Canada Dry. El software también pone sobre aviso a los empleados de la recepción cuando un huésped que se ha alojado en otros Ritz-Carlton tiene el hábito de indagar acerca del mejor sushi en la ciudad.[6]

¿En dónde entra en juego la investigación de mercados en Ritz-Carlton? ¿En realidad es necesario que Ritz-Carlton proporcione un nivel de servicio tan alto para conservar a sus clientes?

Revisión y aplicaciones

Para ayudar al lector a enfocar su tiempo de estudio, seguimos agrupando análisis al final del capítulo y escribiendo preguntas con su resumen relacionado del resultado del aprendizaje. Las preguntas están numeradas conforme al resultado del aprendizaje al que corresponden. Por ejemplo, el punto del resumen para el capítulo 8, Resultado del aprendizaje, tiene tres preguntas relacionadas. Están numeradas 4.1, 4.2 y 4.3. Esta organización ayuda al lector a identificar las preguntas pertinentes en el resultado del aprendizaje que están estudiando, permitiendo que cada capítulo funcione como una serie de bloques de contenido que se puede leer durante múltiples sesiones de estudio.

Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de consumo. Para segmentar los mercados de consumo se emplean, por lo regular, cinco bases. La segmentación geográfica se basa en región, tamaño, densidad y características climáticas. La segmentación demográfica se basa en edad, género, nivel de ingreso, etnicidad y características del ciclo de vida familiar. La segmentación psicográfica incluye personalidad, motivos y estilo de vida. La búsqueda de beneficios identifica a los clientes con base en los beneficios que desean de un producto. Por último, la segmentación por el uso divide un mercado con base en la cantidad de producto comprado o consumido.

4 OA

4.1 Elija anuncios de revistas para cinco productos de consumo diferentes. Para cada anuncio, escriba una descripción de aquellas que considera que son las características demográficas del mercado meta.

ESCRIBIENDO

4.2 Investigue cómo Delta Air Lines (**www.delta.com**) utiliza su sitio web para complacer a sus segmentos de mercado.

4.3 ¿Es posible identificar un solo mercado para dos productos diferentes? Por ejemplo, ¿qué tan sustancial es el mercado que comprende a los consumidores que utilizan Apple y conducen un Volkswagen? ¿Se le ocurren otras combinaciones de productos que podrían interesar a un solo mercado? (No utilice productos complementarios, como una bicicleta y un casco para andar en bicicleta. Piense en productos que sean muy diferentes, como el iPod y el automóvil.) Complete los siguientes enunciados y describa el mercado para cada grupo de productos que combine.

ESCRIBIENDO

Ejercicios de aplicación

Los ejercicios de aplicación le brindan al lector la oportunidad de trabajar con los conceptos de marketing en varios contextos del mundo real. Incluimos actividades (en vez de preguntas) para ayudarle a apreciar la amplitud y profundidad de la industria de marketing. Esos ejercicios provienen de profesores en todo el país, que han contribuido con sus ideas de enseñanza a nuestro suplemento único, **Grandes ideas para enseñar el marketing**, desde la primera edición. Cada ejercicio seleccionado fue un ganador en"Las mejores grandes ideas en la enseñanza del marketing", según la votación de un panel de 35 jueces de la facultad. Usted puede estar seguro de que estas aplicaciones tendrán éxito, ya sea que se utilicen en las actividades en el aula, o en asignaciones de proyectos para equipos.

Algunos ejemplos son investigar la cadena de suministro completa para un producto específico, crear una campaña publicitaria para un producto, utilizar las reglas del juego Hasbro Taboo, representar un rol en una entrevista televisada después de una crisis de marketing, y mucho más.

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN 1

Usted puede pensar que crear la publicidad es fácil. Después de todo, ha tenido mucha experiencia con ella, ya que lo han bombardeado con anuncios desde que era niño. Pero crear publicidad presenta desafíos reales. En este ejercicio tendrá el reto de crear un anuncio para un nuevo producto de uso animal que esté basado en un producto empleado por humanos. Algunos ejemplos podrían ser sostenes para vacas, esmalte de uñas para tigres y "Ratón al minuto" para gatos. Usted puede elegir cualquier producto y cualquier animal, pero la combinación debe tener sentido.[82]

Actividades

1. Ha sido contratado por el proveedor de su producto elegido para crear un anuncio impreso. Despliegue su anuncio en un papel no más pequeño de 8.5 × 11 pulgadas. Incluya un título, ilustración, logotipo y copia del texto. Su ilustración puede ser dibujada a mano o recortada de una revista.
2. Incluya la copia de su anuncio directamente enfrente del anuncio a menos de que los bloques de su ejemplar sean demasiado largos para que sean legibles o limpios. Si este es el caso, etiquete sus bloques de copia con letras, colóquelas en la parte trasera del anuncio y escriba la letra correspondiente en el lugar apropiado en el frente del anuncio.
3. No olvide elegir su propio nombre de marca para el producto o servicio (como "Ratón al minuto").

Ejercicio de ética

La prensa de negocios ha reportado numerosos escándalos y juicios en los años recientes. Aun cuando algunos podrían decir que estas ocurrencias son obra de algunas manzanas podridas que echan a perder a las demás, es obvio que la toma de decisiones ética desempeña un rol muy importante en el éxito y la prosperidad de una empresa. Al final de cada capítulo aparece un **Ejercicio de ética**. Un breve escenario le presenta al lector una situación en la cual lo correcto que se debe hacer puede ser o no tan claro como el cristal. Utilice estos ejercicios para mostrarle al estudiante las limitaciones de un código de ética y para reforzar la importancia de no simplemente consultar las reglas de comportamiento existentes, sino también de desarrollar una personalidad ética.

EJERCICIO DE ÉTICA

Los sitios web tales como **www.cancerpage.com** ofrecen a los pacientes de cáncer datos médicos sofisticados y consejos a cambio de información personal que luego se vende a los anunciantes y socios de negocios, y se utiliza por los sitios web para crear productos que luego se venden a los pacientes. Algunos argumentan que los pacientes de cáncer que visitan estos sitios intercambian voluntariamente su información personal por la información médica de los sitios. Otros argumentan que este tipo de intercambio es poco ético.

Preguntas

1. ¿Es ético este intercambio?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA señala algo acerca de este tema? Visite **www.marketingpower.com** y revise la declaración. Luego, redacte un breve párrafo acerca de lo que contiene la Declaración de ética de la AMA en relación con esta situación.

Casos de estudio

Una de las ilustraciones más poderosas de la forma en que operan los conceptos del marketing en el mundo real es la de los casos de estudio. Doce capítulos tienen casos de nuevos empresarios, que ponen de relieve los desafíos que enfrentan los empresarios en el siglo 21. Esos casos se enfocan en una amplia variedad de empresas y productos, como *Guitar Hero* de Harmonix, Disney, NFL, International, Time Warner-Viacom, HBO y Burger King, y otros. El lector encontrará que estos casos son un aspecto excitante y desafiante de cada capítulo.

© SIPA'S PHOTO CORTESÍA DE ACTIVISION/ AFNEWS.COM

CASO DE ESTUDIO: HARMONIX

ADOPTE A SU ESTRELLA INTERNA DE ROCK

Hace poco más de tres años, tal vez usted no había oído hablar de Harmonix. En 2005, el estudio de diseño de videojuegos puso en circulación Guitar Hero, que después se convirtió en el videojuego de mayor éxito en la historia al lograr ventas de más de $1000 millones en Estados Unidos. El concepto del juego se enfoca alrededor de un controlador de plástico en forma de guitarra. Los jugadores oprimen botones de colores a lo largo del cuello de la guitarra para igualar una serie de puntos que se deslizan en la pantalla de televisión, siguiendo la música de alguna melodía de rock famosa, como "I Wanna Be Sedated", de Ramones, y "Smoke on the Water", de Deep Purple. Los jugadores se anotan puntos con base en su precisión. En noviembre de 2007 Harmonix puso en circulación Rock Band, añadiendo al juego opciones de tambores, vocalistas y guitarra bajo. Rock Band ha vendido más de 3.5

Videoclips de empresas

La undécima edición conserva nuestra serie única de videos sobre empresas que usted reconocerá, así como los resúmenes y preguntas para discusión relacionadas al final de cada capítulo. Los videoclips de empresas tienen una duración promedio de ocho minutos, el tiempo suficiente para cubrir los aspectos fundamentales de marketing a los que se enfrentan Method, la revista *Ready Made*, Espora, Vans, Kodak y Acid+All. Los segmentos son lo bastante completos para permitirle enseñar por medio del video, una conferencia de integración y el video para crear una mejor experiencia de aprendizaje. Las sugerencias sobre cómo hacerlo se incluyen en el Instructor´s Manual con la Video Guide.

Errores de marketing

Los errores pueden tener consecuencias serias, pero también ofrecen una gran lección. Esto es especialmente cierto en el marketing. Al final de cada capítulo usted encontrará nuevos casos que describen las ideas buenas y malas que no pudieron triunfar en el entorno desordenado del mercado. A menudo divertidos y siempre interesantes, estos casos, incluido el frustrado lanzamiento de MobileMe de Apple, las críticas de los fanáticos de Bruce Springsteen dirigidas a su sociedad de distribución exclusiva con Wal-Mart y las quejas de invasión de la privacidad contra la característica de trazado de mapas de "Street View" de Google, ayudarán al lector a evitar los mismos errores que cometieron empresas muy conocidas. Después de todo, las decisiones inteligentes de marketing son la esencia de un marketing exitoso.

Casos de pensamiento crítico

En el dinámico entorno de negocios actual, los gerentes deben tomar decisiones constantemente. Por esta razón, los

mercadólogos deben ser capaces de evaluar rápidamente los datos y las estrategias de idea de respuesta apropiadas. Con la esperanza de preparar mejor a la siguiente generación de líderes de negocios, este libro ayuda al lector a desarrollar habilidades de pensamiento crítico con un caso más completo y que plantea un reto al final de cada una de las siete partes principales, todos ellos nuevos para esta edición. Los casos de pensamiento crítico presentan problemas a los que se enfrentan marcas muy conocidas como Netflix de Levi´s y Amazon, y piden al lector que evalúe la situación, identifique los aspectos clave y tome decisiones.

NUESTRA PEDAGOGÍA ESTÁ DISEÑADA TENIENDO EN MENTE AL ESTUDIANTE

Todo nuestro contenido está sostenido por la piedra angular de nuestro libro, nuestro **Integrated Learning System (ILS)**. El libro y todos los principales suplementos están organizados alrededor de los resultados del aprendizaje que aparecen al principio de cada capítulo, de manera que *Marketing* es un libro tanto fácil de enseñar como fácil de aprender.

Lo mismo que el contenido en el libro, el material en el Instructor´s Manual, el Test Bank y las PowerPoint Presentations están claramente organizados por el número del resultado del aprendizaje. Además, consideramos los múltiples estilos de aprendizaje en la organización de la pedagogía del libro.

La pedagogía del libro estimula y refuerza el aprendizaje

El propósito de las características pedagógicas es reforzar el aprendizaje, pero eso no significa que deban ser tediosas. Hemos creado herramientas de aprendizaje dentro del libro mismo que despertarán el interés del lector, además de enseñar. Ninguna de nuestras características está incluida por casualidad: cada una se ha diseñado y escrito para cumplir con una necesidad, nivel o estilo de aprendizaje específicos.

- Términos: Los términos clave aparecen en negritas en el texto, con sus definiciones al margen, lo que facilita al lector verificar su comprensión de las definiciones clave. Al final de cada capítulo aparece una lista completa por orden alfabético de los términos clave, así como una lista de verificación del estudio, con citas de las páginas para una fácil referencia.
- Revisión y aplicaciones: El final de cada capítulo contiene una sección titulada Revisión y aplicaciones, un resumen que incluye muchos puntos del capítulo. Los resúmenes de los capítulos están organizados alrededor de los resultados del aprendizaje, de manera que el lector pueda verificar rápidamente su comprensión de los conceptos del capítulo. Las preguntas y las actividades para discusión están debajo del resultado del aprendizaje al que pertenecen.
-

Preguntas por escrito: para ayudar al lector a mejorar sus habilidades de redacción, hemos incluido ejercicios por escrito en la sección de revisión al final de cada capítulo. Estos ejercicios están marcados con el icono que se muestra aquí. Las preguntas por escrito están diseñadas para ser breves, de manera que el lector pueda completar sus tareas por escrito en poco tiempo y se minimice el tiempo de calificación de los profesores.
-

Actividades en equipo: la habilidad de trabajar en colaboración es una clave para el éxito en el mundo actual de los negocios. Las actividades en equipo al final de cada capítulo, identificadas por el icono que se muestra aquí, brindan al lector oportunidades para aprender a trabajar juntos, dedicándose a llegar a un consenso y a la solución del problema.
-

Actividades en línea: la comprensión de la forma de usar Internet para propósitos profesionales (y académicos) es crucial para el entorno de negocios actual. Las actividades al final de cada capítulo, acompañadas por el icono de la izquierda, brindan al lector la oportunidad de perfeccionar sus habilidades en está área.
- Ejercicio de aplicación: estas actividades se basan en ideas de enseñanza ganadoras del concurso "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing", celebrado en combinación con la publicación de la octava edición. Estos ejercicios, desarrollados por profesores de todo el país, permiten al lector explorar con más detalle los principios del marketing mediante actividades atractivas y agradables.
- Ejercicio de ética: los breves dilemas éticos ayudan al lector a practicar haciendo lo real. Las preguntas que siguen a cada escenario le impulsan a tomar decisiones éticas y a explicar la razón fundamental.
- Casos de estudio: todos los capítulos contienen un caso de estudio con preguntas que ayudan al lector a resolver los problemas que enfrentan las pequeñas empresas en la actualidad.
- Videoclips de empresas: todos los capítulos contienen un resumen del video de una empresa con imágenes y preguntas para análisis.

Todos los componentes de nuestro amplio paquete de apoyo se han desarrollado a fin de ayudarlo a preparar conferencias y pruebas tan rápida y fácilmente como sea posible. Proporcionamos abundante información y actividades más allá del libro para complementar sus conferencias, así como auxiliares para la enseñanza en una variedad de formas con el fin de ajustarse a su propio estilo de enseñanza.

INTEGRAMOS LA TECNOLOGÍA EN FORMA SIGNIFICATIVA

Desde el principio, hemos insertado nuevas tecnologías en nuestro Sistema de aprendizaje integrado en forma significativa. La undécima edición continúa con esta tradición añadiendo un nuevo contenido excitante a nuestros materiales de tecnología. También hemos mejorado y refinado los suplementos de medios para darle vida a los conceptos en el aula.

WebTutor™ (tanto para WebCT®, como para Blackboard®)

El aprendizaje en línea está creciendo a un ritmo rápido. Ya sea que usted esté tratando de ofrecer cursos a distancia, o de un aula mejorada por la Web, Cengage Learning le brinda una solución con WebTutor, que a su vez proporciona al profesor un contenido específico del libro que interactúa con dos de los principales sistemas de un curso más elevado de educación en administración: WebCT y Blackboard.

WebTutor es una solución clave para los profesores que desean empezar a utilizar una tecnología como Blackboard o WebTC, pero que no tienen disponible un contenido listo para la Web, o que no se quieren sentir abrumados con el desarrollo de su propio contenido. WebTutor utiliza Internet para convertir a todos en su aula en estudiantes de primera línea. WebTutor ofrece características de una guía de estudio interactiva, como series de preguntas, revisiones del concepto, figuras animadas, tarjetas, foros para discusión, videos de Pregúntele al autor o de la Empresa, y mucho más. También se proporcionan herramientas para el profesor, con el fin de facilitar la comunicación entre los estudiantes y la facultad.

¿Quién quiere ser mercadólogo?

Cuando debutamos con **¿Quién quiere ser mercadólogo?** en la sexta edición, no anticipábamos lo popular que llegaría a ser. Desarrollado por John Drea, de Western Illinois University, este excitante suplemento para la undécima edición, es un juego para el aula, basado en computadora. ¿Quién quiere ser mercadólogo? Es una forma divertida y excitante de repasar la terminología y los conceptos con los estudiantes.

El juego es sencillo de utilizar en un aula tradicional o electrónica. El juego, formateado para Microsoft PowerPoint, tiene dos rondas de 50 preguntas originales por capítulo, ¡con un total de 1500 preguntas! Ambas versiones de ¿Quién quiere ser mercadólogo? están disponibles sólo para quienes adoptan cómo libro de texto *Marketing* de Lamb, Hair y McDaniel.

Ofrecemos un sitio web en inglés

El sitio web de Lamb, Hair y McDaniel en **http://latinoamerica.cengage.com/lamb** contiene los suplementos clave que respaldan al libro; Instructor´s Manual, Test Bank y PowerPoint Presentations sin video incluido. También hay un botón de "Hablar con el autor", en donde usted puede presentar sus comentarios y preguntas. Para los estudiantes, el sitio web ofrece crucigramas de los términos clave, series de preguntas interactivas y ejercicios de carrera con recursos electrónicos para ayudarles a investigar las carreras en los varios terrenos del marketing.

SUPLEMENTOS INNOVADORES Y VALIOSOS PARA EL PROFESOR EN INGLÉS

Instructor Resource CD-ROM

La administración de sus recursos en el aula ahora es más fácil que nunca. El nuevo Instructor Resource CD-ROM contiene todos los suplementos clave para el profesor, Instructor´s Manual, Certified Test Bank y PowerPoint, con videos incluidos, ¿Quién quiere ser mercadólogo?, y un software de pruebas ExamView.

Paquete de videos

El paquete de videos disponible en DVD que acompaña este libro sigue mostrando todos los detalles del marketing en las empresas modernas. Los excelentes videoclips de empresas ayudarán a reforzar lo que usted ha aprendido, al mostrar a las personas que trabajan en marketing todos los días, y no conforme a unidades temáticas.

Un Instructor´s Manual con valor agregado como ningún otro

Nuestro Instructor´s Manual es la esencia de nuestro **Sistema de aprendizaje integrado**. Para esta edición hemos hecho que el manual sea todavía más valioso para los nuevos profesores y para los experimentados por igual. La siguiente es una lista de las características que reducirán el tiempo de preparación de la clase:

- Programa de estudios sugerido para periodos académicos de 12 y 16 semanas.
- Un grid pedagógico para cada capítulo, que expone brevemente 1) todas las opciones que tiene el profesor en el capítulo y 2) los puntos clave que abordan las características en cada capítulo. Las características incluidas en el grid son los cuadros, Ejercicio de aplicación, Ejercicio de ética, Caso de estudio y Videoclips de empresas.
- Tres planes de lecciones sugeridas para cada capítulo: un plan de lección de conferencias, un plan de lecciones de trabajo en un grupo pequeño y un plan de lecciones en video.

Hemos conservado las características comprobadas como el bosquejo del capítulo, las listas de material de apoyo, las actividades adicionales en el aula y las soluciones para todas las Revisiones y aplicaciones, Casos de estudio, Errores de marketing y Casos de pensamiento crítico en el libro. También hay sugerencias de enseñanza para preparar cada uno de los Ejercicios de aplicación. Nuestro manual es verdaderamente "una compra de una sola parada" para los profesores que enseñan un curso de marketing de cualquier tamaño.

Test Bank certificado y Windows Testing Software

El Test Bank fue revisado por un panel de miembros de la facultad en todo el país, que ayudaron a identificar las preguntas que podrían causar problemas en su implementación. Los revisores de la facultad nos han ayudado a seleccionar preguntas difíciles. Usted puede estar seguro de que, no importa cuáles sean las preguntas que seleccione para las series de preguntas, las pruebas y los exámenes, son de la mejor calidad. El Test Bank está organizado en torno a los resultados del aprendizaje, con el fin de ayudarlo a prepararse sobre una base por cada clase; y todas las preguntas están denominadas con estándares pertinentes de AACSB para ayudarlo a monitorear las tendencias en el desempeño de los estudiantes necesario para su acreditación. El Test Bank está disponible en formato impreso y en el nuevo software Windows (software de pruebas ExamView).

Con ExamView, usted puede decidir preparar exámenes que cubran todos los resultados del aprendizaje, o que hacen hincapié en los que usted cree que son más importantes. Este Test Bank certificado es uno de los más completos en el mercado, con más de 3500 preguntas de verdadero/falso, opción múltiple, de escenario y de ensayo. Nuestra base de datos de exámenes, combinada con la facilidad de ExamView, eliminan la dificultad de preparar los exámenes.

WebTutor™ Tool Box

Precargado con el contenido y disponible vía un código de libre acceso cuando se incluyó con este libro, el WebTutor™ Tool Box combina una variedad de contenido suplementario con una sofisticada funcionalidad de administración del curso. Usted puede asignar materiales (incluidas series de preguntas y respuestas en línea) y hacer que los resultados fluyan automáticamente a su libro de calificaciones. Este recurso es fácil de usar tan pronto como usted se conecte, o puede personalizar su contenido cargando imágenes y otros recursos, añadiendo vínculos en la Web, o creando sus propios materiales de práctica. Los estudiantes sólo tienen acceso a los Recursos apropiados para ellos en el sitio web. Los profesores pueden ingresar un código de acceso para los Recursos del profesor protegidos por una contraseña.

Otros suplementos sobresalientes

- **Handbook for new instructors: cómo empezar con grandes ideas**: Este útil suplemento fue diseñado específicamente para los profesores que se preparan para su primer curso en principios de marketing. Sobre todo, hemos reforzado nuestras sugerencias útiles, desde el desarrollo del bosquejo de un curso hasta las calificaciones, con técnicas generales ganadoras de nuestro concurso "Las mejores de las grandes ideas en la enseñanza de marketing." Para ofrecerle un recurso completo para enseñar ideas, hemos incluido todas las entradas ganadoras, casi cien en total, al final del manual. Usted encontrará excelentes ideas de enseñanza para cada capítulo, además de una abundancia de sugerencias generales. Si usted es nuevo, ¡permita que los profesores de todo el país lo ayuden a empezar a enseñar los principios del marketing!
- **Grandes ideas en la enseñanza del marketing**: Hemos empezado a recabar Grandes Ideas en nuestra página de recursos para el instructor en el sitio web de Lamb, Hair y McDaniel. De esta manera podemos aceptar propuestas durante todo el año. Grandes ideas en la enseñanza del marketing todavía se publicará con cada nueva edición de **Marketing** como parte del **Handbook for new instructors**. Usted también puede revisar todas las grandes ideas actuales por capítulo en **http://cengage.com/lamb**.

SUPLEMENTOS INNOVADORES Y VALIOSOS PARA EL ESTUDIANTE

Marketing 11e proporciona un excelente vehículo para aprender los aspectos fundamentales. Sin embargo, para que los estudiantes logren una verdadera comprensión del marketing, es mejor si pueden aplicar los principios que están aprendiendo en el aula. Y aún mejor si cuentan con auxiliares para el estudio que aborden su estilo de aprendizaje particular. Nuestros suplementos para el estudiante satisfacen las necesidades de una variedad de estilo de aprendizaje, desde visual hasta auditivo, desde prácticos hasta una conceptualización abstracta.

WebTutor™ (tanto para WebCT®, como para Blackboard®):

Los estudiantes que aprenden mejor con la tecnología en línea apreciarán todo lo que WebTutor tiene que ofrecer para su programa de estudios. Desde series de preguntas y juegos y discusiones entretejidas, hasta revisiones del concepto, WebTutor proporciona al estudiante una gama completa de herramientas de aprendizaje para dominar los principios de marketing.

Edición del Wall *Street Journal*

Esta edición del *Wall Street Journal* facilita llevar el aula al mundo real, proporcionando numerosas oportunidades para relacionar los conceptos económicos con las historias de noticias diarias.

CONOZCA A LOS AUTORES

Charles W. Lamb

Charles W. Lamb es profesor de marketing M. J. Neeley de la Escuela de negocios M. J. Neeley, Texas Christian University. Desempeñó el cargo de director del departamento de marketing de 1982 a 1988 y una vez más de 1997 a 2003. En la actualidad es director del Departamento de Sistemas de Información y Administración de la cadena de suministro y expresidente de la Academy of Marketing Science y la Southwestern Marketing Association.

Lamb es autor y coautor de más de una docena de libros y antologías sobre temas de marketing, y de más de 150 artículos que han sido publicados en revistas académicas y actas de sesiones de conferencias.

En 1997 le otorgaron el prestigioso Chancellor's Award for Distinguished Research and Creative Activity (Premio Chancellor por investigación distinguida y actividad creativa) en TCU. Este es el honor más grande que otorga la universidad a los miembros de la facultad. Otros honores clave que ha recibido incluyen en Premio Neeley School of Business Award y su elección como Miembro distinguido de la Academy of Marketing Science y Miembro de la Southern Marketing Association.

Lamb obtuvo un grado de asociado de Sinclair Community College, un título de licenciatura de Miami University, una Maestría en administración de empresas de Wright State University y un doctorado de Kent State University. Previamente prestó sus servicios como asistente y profesor asociado de marketing en Texas A&M University.

Joseph F. Hair,

Joseph Hair es Profesor de marketing en Kennesaw State University. Previamente ocupó el Alvin C. Copeland Endowed Chair of Franchising y fue director del Entrepreneurship Institute, Louisiana State University. Hair también ocupó el cargo de PHil B. Hardin Chair of Marketing en la Universidad de Mississippi. Ha impartido cursos de marketing e investigación de mercados para graduados y estudiantes universitarios.

Hair es autor de 40 libros, monografías y casos, y de más de 70 artículos en revistas eruditas. También ha participado en numerosos comités universitarios y ha presidido muchas plantas laborales departamentales. Presta sus servicios en los consejos de revisión editorial de varias revistas.

Es miembro de la American Marketing Association, Academy of Marketing Science, Southern Marketing Association y Southwestern Marketing Association. En 2004 recibió el Academy of Marketing Science Excellence in Teaching Award y fue reconocido en 2007 como el Mercadólogo innovador del año por la American Marketing Association.

Hair tiene una licenciatura en economía y una maestría y un doctorado en marketing, todos de la Universidad de Florida. También presta sus servicios como consultor de marketing para empresas en una variedad de industrias, que varían desde alimentos y minoristas, hasta servicios financieros, cuidado de la salud, electrónica y el Departamento de agricultura y el interior de Estados Unidos.

Carl McDaniel

Carl McDaniel es profesor de marketing en la Universidad de Texas-Arlington, donde en la actualidad imparte cursos para el programa ejecutivo MBA en el campus y en China. Fue director del departamento de marketing en UTA durante 32 años. La carrera de McDaniel se extiende a lo largo de más de 40 años, durante los cuales ha recibido varios premios por una enseñanza sobresaliente. También ha sido gerente de ventas de distrito de Southwestern Bell Telephone Company y ha colaborado como miembro del consejo de la North Texas Higher Education Authority, una institución financiera de mil millones de dólares.

Además de este libro ha escrito y ha sido coautor de más de 50 libros de marketing y negocios. La investigación de McDaniel ha aparecido en publicaciones como *Journal of Marketing, Journal of Business Research, Journal of the Academy of Management Science* y *California Management Review*.

McDaniel es miembro de American Marketing Association, Academy of Marketing Science y Society for Marketing Advances. Además de su experiencia académica, McDaniel tiene experiencia de negocios como copropietario de una firma de investigación de mercados. Recientemente prestó sus servicios como consultor senior del International Trade Centre (ITC), en Ginebra, Suiza. La misión del ITC es ayudar a los países en vías de desarrollo a incrementar sus exportaciones. Tiene una licenciatura de la Universidad de Arkansas y una maestría y un doctorado de Arizona State University.

AGRADECIMIENTOS

Este libro no se habría podido escribir ni publicar sin la generosa ayuda experta de muchas personas. En primer lugar queremos expresar nuestra gratitud a Julie Baker y Stacy Landreth Grau, Texas Christian University y a Chad Autry, Oklahoma City University, por sus contribuciones a varios capítulos. También nos gustaría reconocer y agradecerle a Vick Crittenden, Boston College, por contribuir a los casos de Pensamiento crítico y de Errores de marketing. También le debemos agradecer a Julia Knispel y David Ferrell por contribuir a todos los nuevos Casos de estudio.

También deseamos expresar nuestra gratitud a cada una de las siguientes personas por su trabajo en el paquete de mejores suplementos que está disponible hoy. Nuestro agradecimiento va dirigido a: Dr. Laurie A. Babin, Universidad de Louisiana, en Monroe, así como a Thomas y Beth Pritchett de Kennesaw State University por revisar nuestro Test Bank completo y por escribir las series de preguntas que aparecen en otras partes del paquete; al Dr. Amit J. Shah, de Frostburg State University, Maryland, por actualizar el Instructor´s Manual y las diapositivas PowerPoint; a Eric Brengle por diseñar las fantásticas plantillas PowerPoint, y a Deborah Baker por hacer la revisión en una forma excelente.

Nuestra profunda gratitud para el equipo de Cengage Learning, que ha hecho de este libro un líder del mercado. Jamie Bryant y Dana Freeman, nuestros editores de desarrollo en B-Books, son excelentes en sus capacidades y dedicación. Tamborah Moore, nuestra editora de producción, ayudó a convertir este libro en una realidad. Nuestro agradecimiento especial para Mike Roche, nuestro editor en Cengage, por sus sugerencias y apoyo.

Por último, estamos particularmente en deuda con nuestros revisores y con los miembros de la facultad que han contribuido a esta edición y a lo largo de los años:

Keith Absher
University of North Alabama

Roshan (Bob) D. Ahuja
Xavier University

Wayne Alexander
Moorhead State University

Jackie Anderson
Davenport University School of Business

Joseph Anderson
Northern Arizona University

Linda Anglin
Mankato State University

Christopher Anicich
California State University, Fullerton

Barry Ashmen
Bucks County Community College

Stephen Baglione
Saint Leo University

Kathleen M. Bailey
Loyola University of New Orleans

Gregory J. Baleja
Alma College

Andrew Banasiewicz
Louisiana State University

Barry L. Bayus
University of North Carolina–Chapel Hill

Fred Beasley
Northern Kentucky University

John L. Beisel
Pittsburgh State University

Christine A. Bell
Albright College

Ken Bell
Ellsworth Community College

Thomas S. Bennett
Gaston Community College

Marcel L. Berard
Community College of Rhode Island

Deirdre Bird
Providence College

Robert J. Blake
Concordia University

David M. Blanchette
Rhode Island College

L. Michelle Bobbitt
Bradley University

James C. Boespflug
Arapahoe Community College

Larry Borgen
Normandale Community College

William H. Brannen
Creighton University

David Brennan
Webster University

Rich Brown
Freed-Hardeman University

William G. Browne
Oregon State University

Pat LeMay Burr
University of Incarnate Word

Richard M. Burr
Trinity University

Victoria Bush
University of Mississippi

Deborah Chiviges Calhoun
College of Notre Dame of Maryland

Joseph E. Cantrell
DeAnza College

Shery Carder
Lake City Community College

G. L. Carr
University of Alaska, Anchorage

Stephen B. Castleberry
University of Minnesota, Duluth

Ed Cerny
University of South Carolina

Meg Clark
Cincinnati State Technical and Community College

Irvine Clarke III
James Madison University

Barbara Coleman
Augusta College

Robert A. Compton
Valley Forge Military College

Brian I. Connett
California State University, Northridge

John Alan Davis
Mohave Community College

Debra Decelles
State University of New York College–Brockport

Ronald Decker
University of Wisconsin, Eau Claire

William M. Diamond
SUNY–Albany

Gary M. Donnelly
Casper College

John T. Drea
Western Illinois University

Debbie Easterling
University of Maryland–Eastern Shore

Jacqueline K. Eastman
Valdosta State University

Kevin M. Elliott
Mankato State University

G. Scott Erickson
Ithaca College

Karen A. Evans
Herkimer County Community College

Theresa B. Flaherty
Old Dominion University

P. J. Forrest
Mississippi College

Raymond Frost
Central Connecticut State University

John Gardner
State University of New York College–Brockport

S. J. Garner
Eastern Kentucky University

Leonard R. Geiser
Goshen College

Cornelia J. Glenn
Owensboro Community College

James H. Glenn
Owensboro Community College

Lynn R. Godwin
University of St. Thomas

Daniel J. Goebel
University of Southern Mississippi

Jana G. Goodrich
Pennsylvania State University

Darrell Goudge
University of Central Oklahoma

Reginald A. Graham
Eastern Montana College

Gordon T. Gray
Oklahoma City University

Donna H. Green
Wayne State University

Mark Green
Simpson College

Dwayne D. Gremler
University of Idaho

Alice Griswold
Clarke College

Barbara Gross
California State University at Northridge

Richard A. Halberg
Houghton College

Randall S. Hansen
Stetson University

David M. Hardesty
University of Miami

Martha Hardesty
College of St. Catherine

Dorothy R. Harpool
Wichita State University

Hari S. Hariharan
University of Wisconsin, Madison

L. Jean Harrison-Walker
University of Houston–Clear Lake

Michael Hartford
Morehead State University

James W. Harvey
George Mason University

Timothy S. Hatten
Black Hills State University

Paula J. Haynes
University of Tennessee at Chattanooga

James E. Hazeltine
Northeastern Illinois University

Charlane Bomrad Held
Onondaga Community College

Tom Hickey
Oswego State University of New York

Patricia M. Hopkins
California State Polytechnic

Mark B. Houston
University of Missouri

Kristen B. Hovsepian
Ashland University

Amy R. Hubbert
University of Nebraska at Omaha

R. Vish Iyer
University of Northern Colorado

Anita Jackson
Central Connecticut State University

Anupam Jaju
George Mason University

Bruce H. Johnson
Gustavus Adolphus College

Russell W. Jones
University of Central Oklahoma

Mathew Joseph
University of South Alabama

Vaughn Judd
Auburn University–Montgomery

Jacqueline J. Kacen
University Illinois

Ira S. Kalb
University of Southern California

William J. Kehoe
University of Virginia

J. Steven Kelly
DePaul University

Philip R. Kemp
De Paul University

Raymond F. Keyes
Boston College

Sylvia Keyes
Bridgewater State College

G. Dean Kortge
Central Michigan University

John R. Kuzma
Minnesota State University, Mankato

Bernard P. Lake
Kirkwood Community College

Thomas J. Lang
University of Miami

J. Ford Laumer, Jr.
Auburn University

Kenneth R. Lawrence
New Jersey Institute of Technology

Richard M. Lei
Northern Arizona University

Ron Lennon
Barry University

Judith J. Leonard
Eastern Kentucky University

J. Gordon Long
Georgia College

Sandra L. Lueder
Sacred Heart University

Michael Luthy
Bellarmine College

James L. Macke
Cincinnati State Technical and Community College

Charles S. Madden
Baylor University

Deanna R. D. Mader
Marshall University

Fred H. Mader
Marshall University

Larry Maes
Davenport University

Shirine Mafi
Otterbein College

Jack K. Mandel
Nassau Community College

Karl Mann
Tennessee Tech University

Phylis M. Mansfield
Pennsylvania State University—Erie/Behrend

Cathy L. Martin
Northeast Louisiana University

Gregory S. Martin
University of West Florida

Irving Mason
Herkimer County Community College

Lee H. McCain
Seminole Community College

Michael McCall
Ithaca College

Nancy Ryan McClure
University of Central Oklahoma

Kim McKeage
University of Maine

Bronna McNeely
Midwestern State University

Sanjay S. Mehta
Sam Houston State University

Taylor W. Meloan
University of Southern California

Ronald E. Michaels
University of Central Florida

Charles E. Michaels, Jr.
University of South Florida

Mark A. Mitchell
Coastal Carolina University

William C. Moncrief
Texas Christian University

Michael C. Murphy
Langston University

Elwin Myers
Texas A&M University

Suzanne Altobello Nasco
Southern Illinois University

Murugappan Natesan
University of Alberta

N. Chinna Natesan
Southwest Texas State University

Roy E. Nicely
Valdosta State College

Carolyn Y. Nicholson
Stetson University

Chuck Nielson
Louisiana State University

Robert O'Keefe
DePaul University

Patrick A. Okonkwo
Central Michigan University

Brian Olson
Johnson County Community College

Anil M. Pandya
Northeastern Illinois University

Michael M. Pearson
Loyola University, New Orleans

John Perrachione
Truman State University

Monica Perry
California State University, Fullerton

Constantine G. Petrides
Borough of Manhattan Community College

Julie M. Pharr
Tennessee Technological University

Chris Pullig
University of Virginia

William Rech
Bucks County Community College

Allan C. Reddy
Valdosta State University

Joseph Reihing
State University of New York, Nassau

Jamie M. Ressler
Palm Beach Atlantic University

Sandra Robertson
Thomas Nelson Community College

John Ronchetto
University of San Diego

Dick Rose
University of Phoenix (deceased)

Al Rosenbloom
Dominican University

Barbara-Jean Ross
Louisiana State University

Lawrence Ross
Florida Southern College

Anthony Rossi
State University of New York College–Brockport

Carl Saxby
University of Southern Indiana

Jan Napoleon Saykiewicz
Duquesne University

Deborah Reed Scarfino
William Jewel College

Jeffrey Schmidt
University of Illinois

Peter A. Schneider
Seton Hall University

James A. Seaman
Nyack College

Trina Sego
Boise State University

Donald R. Self
Auburn University–Montgomery

Matthew D. Shank
Northern Kentucky University

John Shapiro
Northeastern State University

David L. Sherrell
University of Memphis

Peggy O. Shields
University of Southern Indiana

Mandeep Singh
Western Illinois University

Lois J. Smith
University of Wisconsin–Whitewater

Mark T. Spence
Southern Connecticut State College

James V. Spiers
Arizona State University

Thomas Stevenson
University of North Carolina–Charlotte

Karen L. Stewart
Richard Stockton College

James E. Stoddard
University of New Hampshire

Judy Strauss
University of Nevada, Reno

Randy Stuart
Kennesaw State University

Robin Stuart
Marketing Consultant

Susan Sunderline
State University of New York College–Brockport

Albert J. Taylor
Austin Peay State University

Janice E. Taylor
Miami University of Ohio

Ronald D. Taylor
Mississippi State University

James L. Thomas
Jacksonville State University

Kay Blythe Tracy
Gettysburg College

Gregory P. Turner
College of Charleston

Richard Turshen
Pace University

Sandra T. Vernon
Fayetteville Technical Community College

Franck Vingeron
California State University at Northridge

Charles R. Vitaska
Metro State College, Denver

James Ward
Arizona State University

Beth A. Walker
Arizona State University

Jim Wenthe
Georgia College and State University

Stacia Wert-Gray
University of Central Oklahoma

Janice K. Williams
University of Central Oklahoma

Laura A. Williams
San Diego State University

Elizabeth J. Wilson
Boston College

Robert D. Winsor
Loyola Marymount University

Leon Winer
Pace University

Arch G. Woodside
Boston College

Barbara Ross-Wooldridge
University of Tampa

Linda Berns Wright
Mississippi State University

William R. Wynd
Eastern Washington University

Merv H. Yeagle
University of Maryland

Agradecimiento especial

Cengage Learning agradece de manera muy especial a los siguientes profesores e instituciones su invaluable apoyo y profesionalismo en el desempeño y éxito de esta obra en el mercado:

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

José Sánchez Gutiérrez
Genaro Cornejo García
Manuel Gómez Beltrán
Rubén Leopoldo Arzaluz Ruíz
Luis Alberto Bellón Álvarez
J. Francisco Javier Borbolla Elizondo
José Luis Chavarin Rodríguez
Pablo Rafael Chávez Hernández
Armando Colín Bolaños
Ma. del Rosario Delgado Chávez
María Raquel Gandara Mota
Elsa Georgina González Uribe
José López del Río
Graciela López Méndez
Humberto Loza Caballero
Edgar Magallanes de la Rosa
Alfredo Mena Amador
Eustacio Manuel Morán Delgadillo
Alma Angelina Ornelas Armas
Ma. Cristina Pacheco Ornelas
José de Jesús Padilla Castellanos
Jorge Quiroz Rodríguez
Cynthia Sánchez de Alba
Fernando Velázquez González

Centro Universitario de la Costa

Pablo Arellano Ibarra
Juanita Martha Elena Correa Reyes
Elba Martina Cortés Palacios
Luz Amparo Delgado Díaz
Candelario Fernández Agraz
Claudia Patricia Figueroa Ypiña

Universidad Panamericana-Guadalajara

Javier Alejandro Romero

Universidad del Valle de México-Guadalajara

Juan Pablo Altamirano

Universidad Tecnológica de Guadalajara

Ignacio Ricardo Rodríguez Godoy

Instituto Tecnológico de Ciudad Guzmán

Delia Velasco Gutiérrez
Celia Hernández de la Torre

Universidad Latina de América

Myriam Samia Jury Germani

Tecnológico de Monterrey Campus Guadalajara

Clayna Camacho

Instituto Vocacional Enrique Díaz de León

Brenda Berenice Alonso

A mi padre, Charles W. Lamb, Sr.
—Charles W. Lamb

A la alegría más nueva en mi vida, mi nieto Joseph F. Hair, IV (Joss)
—Joseph F. Hair, Jr.

A Michelle y Mimi Olson
—Carl McDaniel

© LESTER LEFKOWITZ/CORBIS

El Mundo del Marketing

PARTE 1

CONTENIDO

Una visión general del marketing *2*

Planeación estratégica para la ventaja competitiva *34*

Ética y responsabilidad social *72*

El entorno del marketing *102*

Desarrollo de una visión global *142*

CAPÍTULO 1

Una visión general del marketing

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA 1 Definición del término *marketing*
- OA 2 Describir las cuatro filosofías de gerencia de marketing
- OA 3 Analizar las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado
- OA 4 Describir varias razones para estudiar marketing

1A ¿QUÉ ES EL MARKETING?

¿Para usted qué significa el término *marketing*? Numerosas personas creen que significa lo mismo que la venta personal. Otras consideran que el marketing es igual que la venta personal y la publicidad. Otras más piensan que el marketing se relaciona con colocar los productos a la disposición del público en las tiendas, arreglar escaparates y mantener inventarios de productos para ventas futuras. En realidad, el marketing abarca todas estas actividades y más.

El marketing tiene dos facetas. En primer lugar, es una filosofía, una actitud, una perspectiva o una orientación gerencial que hace hincapié en la satisfacción del cliente. En la segunda faceta, el marketing está conformado por las actividades y los procesos adoptados para poner en práctica esta filosofía.

La definición de marketing de la American Marketing Association está enfocada en la segunda faceta. El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.[1]

> *"El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing".*

El marketing abarca algo más que las actividades que realiza un grupo de personas en un área o departamento definidos. Según las palabras citadas con frecuencia de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: "El marketing es demasiado importante para dejarlo sólo al departamento de marketing." El marketing abarca los procesos que se concentran en proporcionar a los clientes beneficios y valor, y no sólo en vender bienes, servicios o ideas. Emplea estrategias de comunicación, distribución y precio para proporcionar a los clientes, y a otros grupos de interés, los bienes, servicios, ideas, valores y beneficios que desean, en el momento y el lugar requeridos. Abarca el establecimiento de relaciones a largo plazo cuando éstas benefician a todas las partes interesadas. El marketing abarca también el entendimiento de que las organizaciones se componen de numerosos "socios" en grupos de interés conectados, que incluyen empleados, proveedores, accionistas, distribuidores y a la sociedad en general.

Las investigaciones muestran que las empresas que recompensan a los empleados con incentivos y un reconocimiento sobre una base continua son las que tienen un mejor desempeño.[2] Frank Blake, director de Home Depot, rechaza la noción de que se debe pagar a los empleados tan poco como se pueda y obtener de ellos la mayor cantidad de trabajo posible.[3] El lema de Wegmans Food Markets, la cadena de supermercados con sede en Rochester, clasificada por la revista *Fortune* como la mejor empresa para trabajar en Estados Unidos, es: "Los empleados en primer lugar, los clientes en segundo." La razón que asume para hacerlo es que si los empleados están contentos, también los clientes lo estarán.[4]

Uno de los resultados de marketing deseados es un intercambio; las personas dan algo para recibir otra cosa que prefieren tener. Por lo regular pensamos en el dinero como un medio de intercambio. "Cedemos" dinero para "obtener" los bienes y servicios que deseamos. Sin embargo, un intercambio no requiere dinero. Dos personas pueden cambiar o comerciar artículos como tarjetas de béisbol o pinturas al óleo. Para que se lleve a cabo un intercambio deben existir las cinco condiciones siguientes:

1. Debe haber por lo menos dos partes.
2. Cada parte tiene algo que puede ser de valor para la otra.

El marketing y usted

Exprese su opinión sobre cada una de las preguntas siguientes.

Piense en el lugar donde compra cosméticos o productos para el cuidado personal. Utilizando la escala siguiente, escriba el número que indica cuán probable es que usted:

1 2 3 4 5 6

Nada probable — Muy probable

__ Haga comentarios positivos sobre la empresa a otras personas.

__ Recomiende la empresa a alguien que pida su consejo.

__ Anime a sus amigos y familiares a hacer negocios con la empresa.

__ Considere a la empresa como su primera opción para comprar cosméticos o productos de cuidado personal.

__ Haga más negocios con la empresa en los próximos años.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

marketing
La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

intercambio
Cuando las personas proporcionan algo para recibir otra cosa que prefieren tener.

orientación a la producción
Filosofía que se enfoca en las capacidades internas de la empresa, en lugar de los deseos y necesidades del mercado.

orientación a las ventas
La idea de que las personas comprarán más bienes y servicios si se utilizan técnicas de venta agresivas y de que un alto nivel de ventas resulta en un alto nivel de utilidades.

3. Cada parte es capaz de establecer comunicación y entrega.
4. Cada parte es libre de aceptar o rechazar la oferta de intercambio.
5. Cada parte cree que es apropiado, o aceptable, negociar con la otra.[5]

El intercambio, aun cuando existan todas estas condiciones, puede no ser obligatorio. Sin embargo, las condiciones son necesarias para que el intercambio sea posible. Por ejemplo, usted puede publicar un anuncio en el periódico de su localidad ofreciendo un automóvil usado en venta a cierto precio. Es probable que varias personas le llamen preguntando sobre éste, incluso algunas podrían pedirle que les permita manejarlo para probarlo y una o varias podrían hacerle una oferta. Las cinco condiciones son necesarias para que exista un intercambio. Pero a menos que llegue a un acuerdo con el comprador y en realidad venda el automóvil, el intercambio no se llevará a cabo. Observe que el marketing puede ocurrir aun cuando no haya un intercambio. En el ejemplo analizado, usted participaría en el marketing aun cuando nadie comprara su automóvil usado.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Definición del término *marketing*

OA 2 FILOSOFÍAS DE GERENCIA DE MARKETING

Hay cuatro filosofías competitivas que ejercen gran influencia en los procesos de marketing de una organización. Estas filosofías, por lo general, se conocen como producción, ventas, mercado y orientaciones de marketing social.

Orientación a la producción

Una orientación a la producción es una filosofía que se enfoca en las capacidades internas de la empresa, en lugar de los deseos y necesidades del mercado. Significa que la gerencia evalúa sus recursos y formula estas preguntas: "¿Qué hacemos mejor?" "¿Qué pueden diseñar nuestros ingenieros?" "¿Qué es fácil de producir, dado el equipo que tenemos?" En el caso de una organización de servicio, los gerentes preguntan: "¿Qué servicio es más conveniente que la empresa ofrezca?" y "¿Para qué tenemos talento?" Algunos se refieren a ésta como una orientación *Field of Dreams* (Campo de los sueños), por la frase popular de dicha película: "Si lo construimos, vendrán." La industria de los muebles es tristemente famosa por descuidar a sus clientes y por sus ciclos de tiempo tan lentos. Ésta siempre ha sido una industria orientada hacia la producción.

Evaluar las capacidades de una empresa no resulta inadecuado; de hecho, esas evaluaciones son consideraciones importantes en la planeación estratégica de marketing (vea el capítulo 2). Una orientación a la producción es insuficiente porque no considera si los bienes y servicios que la empresa produce con mayor eficiencia satisfacen también las necesidades del mercado. En ocasiones, lo que una empresa produce mejor es exactamente lo que el mercado quiere. Por ejemplo, el departamento de investigación y desarrollo de la división de cintas comerciales de 3M desarrolló y patentó el componente adhesivo de las notas Post-it un año antes de que se identificara una aplicación comercial para éste. En otras situaciones, cuando la competencia es débil o la demanda supera la oferta, una empresa orientada a la producción puede sobrevivir e incluso prosperar. Sin embargo, con mayor frecuencia, las empresas que tienen éxito en los mercados competitivos entienden con claridad que primero deben determinar lo que los clientes quieren y luego producirlo, en vez de enfocarse en lo que la gerencia de la empresa cree que debe producir.

© ROSE ALCORN

Orientación a las ventas

Una orientación a las ventas se basa en las ideas de que las personas comprarán más bienes y servicios si se emplean técnicas de venta agresivas y de que el alto nivel de ventas da como

resultado un alto nivel de utilidades. No sólo se hace hincapié en las ventas para el comprador final, sino que los intermediarios también son motivados para que promuevan con mayor agresividad los productos de los fabricantes. Para las empresas orientadas a las ventas, el marketing significa vender artículos y cobrar dinero.

El problema fundamental con la orientación a las ventas, al igual que con la orientación a la producción, es la falta de compresión de las necesidades y deseos del mercado. A menudo, las empresas orientadas a las ventas se dan cuenta de que, a pesar de la calidad de su fuerza de ventas, no pueden convencer a las personas de que compren bienes o servicios que no quieren ni necesitan.

Algunas empresas orientadas a las ventas simplemente no entienden lo que es importante para sus clientes. Numerosos negocios llamados punto com, que nacieron a finales de la década de 1990 ya no existen, porque se enfocaron más en la tecnología que en el cliente.

Orientación al mercado

El concepto de marketing es una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado. Establece que la justificación social y económica de la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales. Se basa en la compresión de que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino en la decisión de un cliente de comprar un producto. Lo que una empresa cree producir no es de primordial importancia para su éxito. En vez de ello, lo que los clientes piensan que comprarán, el valor percibido, define un negocio. El concepto de marketing incluye lo siguiente:

© CARL D. WALSH/AURORA/GETTY IMAGES

1. Enfocarse en los deseos y necesidades del cliente, de modo que la organización pueda distinguir su(s) producto(s) de los ofrecidos por sus competidores.
2. Integrar todas las actividades de la organización, incluida la producción, para satisfacer esos deseos.
3. Lograr las metas a largo plazo para la organización, con el fin de satisfacer los deseos y necesidades del cliente de forma legal y responsable.

La receta para el éxito es entregar continuamente una experiencia única que sus competidores no puedan igualar y que satisface las intenciones y preferencias de sus compradores meta.[6] Esto requiere una comprensión a fondo de sus clientes y de las capacidades distintivas que permiten que su empresa ejecute los planes sobre la base de esa comprensión del cliente y que entregue la experiencia deseada utilizando e integrando todos sus recursos.[7]

Se dice que las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing están orientadas al mercado. El logro de una orientación al mercado comprende la obtención de información acerca de clientes, competidores y mercados; analizar la información desde una perspectiva totalmente de negocios; determinar la manera de ofrecer un valor superior para el cliente e implementar acciones para proporcionar valor para el cliente.

¿Cuáles son los nombres de las empresas conocidas por proporcionar valor y satisfacción superiores al cliente? La tercera encuesta anual de la National Retail Federation/American Express Customer Service mencionó a L. L. Bean, Zappos.com, Amazon.com, Overstock.com y Blair como los cinco mejores minoristas de Estados Unidos en lo concerniente al servicio al cliente.[8] *BusinessWeek* mencionó a USAA, L. L. Bean, Fairmont Hotels, Lexus y Trader Joe's como sus mejores Campeones de Servicio al Cliente en su clase.[9]

Entender el área competitiva y las fortalezas y debilidades de los competidores es un componente crítico de una orientación al mercado. Esto incluye la evaluación de aquello que los competidores actuales o potenciales tratarán de hacer mañana, así como lo que realizan en la actualidad. Western Union no definió su área competitiva en las telecomunicaciones y se concentró en los servicios de telégrafo, por lo que, con el tiempo, fue rebasada por la tecnología del fax. Si Western Union hubiera sido una empresa orientada al mercado, su gerencia habría entendido mejor los cambios que tenían lugar en ese momento: hubieran detectado la amenaza competitiva y desarrollado así las estrategias para contrarrestarla.

concepto de marketing
Idea de que la justificación social y económica para la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

orientación al mercado
Filosofía que supone que una venta no depende de una fuerza de ventas agresiva, sino de la decisión del cliente de comprar un producto. Es sinónimo del concepto de marketing.

© AP IMAGES/PR NEWS FOTO/PEPSI-COLA COMPANY

Orientación al marketing social

La orientación al marketing social amplía el concepto de marketing, reconociendo que algunos productos que los clientes desean en realidad no cuidan sus intereses ni los de la sociedad en general. Esta filosofía establece que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes y lograr los objetivos individuales, sino también para cuidar o mejorar los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad. El marketing de productos y contenedores menos tóxicos que los normales, más durables, compuestos de materiales que se pueden reutilizar, o hechos con materiales reciclables, es consistente con una orientación al marketing social. La definición de marketing de la American Marketing Association reconoce la importancia de una orientación al marketing social al incluir a "la sociedad en general" como una de las partes a las que el marketing busca ofrecer valor.

Aunque el concepto de marketing social se ha estudiado durante más de 30 años, no recibió apoyo generalizado sino hasta principios de la primera década del siglo XXI. Las preocupaciones por los cambios climatológicos, la reducción de la capa de ozono, la escasez de combustibles, la contaminación y las crecientes preocupaciones por la salud, han hecho que los consumidores y los legisladores estén más conscientes de la necesidad de que las empresas y los consumidores adopten medidas que conserven los recursos y causen menos daño al ambiente.

Los estudios que reportan las actitudes de los consumidores hacia productos más amigables con el ambiente y su intención de comprarlos, muestran resultados que varían ampliamente. Un estudio que ayuda a explicar parte de esta contradicción reveló que 44% de los consumidores estaba "teóricamente" interesado en comprar productos amigables con el ambiente, pero que la proporción que lo hace era mucho menor.[10] Las tres razones principales que dieron los clientes para no hacer un seguimiento de sus compras y utilizar esos productos más amigables con el ambiente fueron: dudas acerca de su efectividad, gasto y falta de disponibilidad en tiendas de conveniencia.[11] Otro estudio confirmó por lo general la noción de que muchos consumidores muestran actitudes favorables concernientes a los productos amigables con el ambiente, pero no están dispuestos a aceptar intercambios. De manera específica, de 50 a 75% de los consumidores reportó que los aspectos ambientales son importantes, pero que no están dispuestos a pagar un precio más alto o aceptar un producto con un desempeño más bajo. Sólo entre 5 y 10% está dispuesto a aceptar intercambios para comprar productos amigables con el ambiente.[12]

Algunos creen que muchos consumidores quieren "adoptar el verde ecologista", pero que no saben en dónde empezar.[13] Un estudio reveló que, aun cuando la mitad de los participantes pensaba que el récord ambiental de una empresa era importante, sólo 7% pudo mencionar un producto amigable con el ambiente que había comprado.[14]

Numerosos distribuidores han hecho compromisos importantes, ya sea para fabricar productos utilizando procesos más amigables con el ambiente, o bien, para fabricar productos más amigables con el ambiente. Coca-Cola se ha comprometido a gastar $44 millones para construir la planta de reciclaje más grande del mundo de botella a botella de plástico.[15] La empresa también se ha fijado la meta de devolver a las comunidades y a la naturaleza una cantidad de agua equivalente a la que ha utilizado en sus bebidas y en su producción.[16] Home Depot, UPS y Wal-Mart también se encuentran entre los líderes de negocios en el movimiento llamado "ecoamistoso".[17]

¿Qué nos deparará el futuro? Las tendencias actuales son que, cada año, un mayor número de clientes se preocupa por el ambiente y tratan de comprar productos amigables con el ambiente y de apoyar a más empresas de este tipo; más empresas se unen al

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Describir las cuatro filosofías de gerencia de marketing

Orientación	Enfoque
Producción	¿Qué hacemos o fabricamos mejor?
Ventas	¿Cómo podemos vender de forma más agresiva?
Mercado	¿Qué quieren y necesitan los clientes?
Sociedad	¿Qué quieren y necesitan los clientes, y cómo podemos beneficiar a la sociedad?

movimiento al desarrollar procesos y productos menos nocivos para el ambiente. El número de productos "verdes" lanzados al mercado en Estados Unidos aumentó a más del doble de 2005 a 2007, y en 2008 se introdujeron todavía más.[18] La adopción de una orientación al marketing social y la clara comunicación de esta decisión, y de las acciones que la respaldan, ayudan a las empresas a diferenciarse de sus competidores y a reforzar su posicionamiento.

3A DIFERENCIAS ENTRE LA ORIENTACIÓN A LAS VENTAS Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado son significativas. Podemos comparar ambas orientaciones en términos de cinco características: el enfoque de la organización, el negocio de la empresa, a quiénes está dirigido el producto, la meta primaria de la empresa y las herramientas utilizadas para alcanzar esas metas.

El enfoque de la organización

El personal de las empresas orientadas a las ventas suele "ver hacia dentro", enfocándose en las ventas de la organización en vez de hacer lo que los mercados quieren. Muchas de las fuentes históricas de la ventaja competitiva, tecnología, innovación, economías de escala, permitían a las empresas enfocar sus esfuerzos internamente y prosperar. En la actualidad, numerosas empresas que tienen éxito derivan su ventaja competitiva de un enfoque externo orientado al mercado. Una orientación al mercado ayuda a que empresas como Royal Bank of Canada y Southwest Airlines superen a sus competidores en desempeño. Estas empresas colocan a sus clientes en el centro de su negocio en formas en que la mayor parte de las otras empresas lo hacen mal o no lo hacen.

Una orientación a las ventas ha dado lugar a la desaparición de numerosas empresas como Streamline.com, Digital Entertainment Network y Urban Box Office. Como señala un analista de la industria tecnológica, "Nadie entra en un sitio web sólo porque le dijeron que ejecuta un magnífico Java".[19]

© CORTESÍA DE SOUTHWEST AIRLINES

Southwest Airlines fue nombrada recientemente por *BusinessWeek* como uno de los "Campeones de Servicio al Cliente" y la revista *Fortune* la ha calificado durante 11 años consecutivos como una de las "Diez Principales Corporaciones de Estados Unidos" más admiradas.

Valor para el cliente El valor para el cliente es la relación entre los beneficios y los sacrificios necesarios para obtenerlos. El valor para el cliente no es sólo una cuestión de alta calidad. El valor de un producto de alta calidad que sólo está disponible a un precio alto no es percibido como bueno, así como tampoco un servicio sin completar, ni bienes de baja calidad que se venden a un precio bajo. En vez de ello, los clientes valoran aquellos bienes y servicios que son de la calidad que esperan y que se venden a precios que están dispuestos a pagar. El valor se puede utilizar para vender un Mercedes-Benz, pero también una comida de pollo congelada de Tyson.

Los consumidores cuyos ingresos son bajos son sensibles al precio, pero pagarán por los productos si les proporcionan un beneficio que vale el dinero que pagan por ellos.[20] La sección "Perspectivas globales" en este capítulo ilustra este punto.

La industria automotriz proporciona otro ejemplo de la importancia de crear valor para el cliente. Para penetrar en el competido mercado de los automóviles de lujo, Lexus adoptó un enfoque hacia el cliente, con un énfasis particular en el servicio. Lexus subraya la calidad del producto con un estándar de cero defectos en la manufactura. La meta de la calidad en el servicio es tratar a cada cliente como se atiende a un invitado en una casa, buscar la relación perfecta de persona a persona y tratar de mejorarla

orientación al marketing social
Idea de que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y para lograr los objetivos organizacionales, sino también para preservar o mejorar a largo plazo los mejores intereses de las personas y de la sociedad.

valor para el cliente
Relación entre los beneficios y los sacrificios necesarios para obtenerlos.

Perspectivas GLOBALES

P&G en México

A principios de la primera década del siglo XXI, la participación del mercado mexicano para el suavizante de telas Downy era baja y estaba estancada. Procter & Gamble (P&G) no estaba segura de qué se podría hacer para remediar eso, debido a que la suposición era que las personas que no tenían lavadoras modernas no utilizaban el suavizante. No queriendo comprometer la marca Downy si se reducía demasiado el precio, P&G decidió tratar de encontrar algo específico para las necesidades del consumidor de bajos ingresos.

Una de las cosas que observaron las personas de P&G fue el problema del agua. Millones de mujeres en las áreas rurales cargan cubetas llenas de agua desde los pozos o las bombas comunales. En las ciudades, muchas tienen agua corriente sólo durante unas horas al día. En la mayoría de los hogares no hay lavadoras totalmente automáticas; y menos cuentan con secadora. Todo esto hace que la tarea de lavar la ropa sea de lo más agobiante.

Al mismo tiempo, las mujeres mexicanas cuyos ingresos son más bajos toman muy en serio la tarea de lavar la ropa. No se pueden permitir el lujo de comprar mucha ropa nueva, pero se enorgullecen de asegurarse de que su familia esté bien vestida. Enviar a los hijos a la escuela con ropa limpia y bien planchada es una señal visible de ser una buena madre. P&G encontró que las mujeres mexicanas le dedican más tiempo a lavar la ropa que el resto de sus tareas domésticas combinadas. Más de 90% utiliza suavizante, incluso las mujeres que lavan a mano la mayor parte de su ropa, o toda.

"Al pasar algún tiempo con las mujeres, aprendimos que el proceso del suavizado es realmente exigente", recuerda Antonio Hidalgo, gerente de marca de P&G de Downy Single Rinse en la época de su debut, en marzo de 2004. Una carga típica de ropa para lavar pasaba por el siguiente proceso de seis pasos: lavar; enjuagar; enjuagar; añadir suavizante; enjuagar; enjuagar. No hay ningún problema con eso si sólo se trata de oprimir un botón de vez en cuando. Pero no es una broma si usted lava la ropa a mano o si tiene que caminar media milla para conseguir agua. Incluso las lavadoras semiautomáticas requieren que se añada agua y se extraiga manualmente. Y si usted no lo hace en el momento preciso, el suministro de agua se podría acabar a la mitad del proceso. "¡El gran ajá!", dice un ejecutivo de P&G, fue el descubrimiento de lo valiosa que es el agua para las mujeres mexicanas de ingresos bajos. "Y sólo lo logramos experimentando la forma en que viven sus vidas."

Para simplificar, P&G sabía que a las mujeres mexicanas les agradaba el suavizante; tenían altos estándares de desempeño; y el lavado de la ropa era un trabajo arduo que requería mucho tiempo y grandes cantidades de agua.

Una vez que se identificó el problema (facilitar el lavado de la ropa y consumir menos agua), P&G recurrió a su laboratorio en busca de una respuesta. Su solución: Downy Single Rinse. En vez de un proceso de seis pasos, DSR lo reducía a tres: lavar, añadir el suavizante y enjuagar, ahorrando así una enorme cantidad de tiempo, esfuerzo y agua. El producto fue lanzado al mercado en 2004 y se convirtió en un éxito inmediato.[21]

¿Qué lecciones pueden aprender de la experiencia de P&G otros fabricantes de productos de consumo? Explique por qué el valor es más importante que el precio en la venta a hogares de ingresos bajos.

de forma continua. Esta perspectiva ha permitido a Lexus establecer una imagen de calidad muy clara y capturar una participación importante en el mercado de los automóviles de lujo.

Las empresas interesadas en el valor para el cliente:

- ***Ofrecen productos que tienen un buen desempeño:*** éste es el requisito mínimo. El ejemplo que se discute en la sección "Perspectivas globales" en este capítulo ilustra la importancia de escuchar a los clientes para determinar cuáles son las características del desempeño que son más importantes para ellos.
- ***Ganarse la confianza:*** una base estable de clientes leales mejora la capacidad de una empresa para crecer y prosperar. Alrededor de 80% de los ingresos de Starbucks proviene de clientes que visitan la tienda en promedio 18 veces al mes.[22]
- ***Evitar los precios irreales:*** las empresas dedicadas al comercio electrónico están apalancando la tecnología de Internet para redefinir la manera de establecer y negociar los precios. Con costos más bajos, a menudo, estas empresas pueden ofrecer precios más reducidos que sus contrapartes tradicionales. La gran popularidad de los sitios de subastas, como eBay y Amazon.com, y el modelo de licitación por parte del cliente utilizado por Priceline demuestran que los clientes en línea se interesan en los precios con descuento.

Muchos de ellos no están dispuestos a pagar un precio más alto por la comodidad de examinar la mercancía y llevarla a casa ellos mismos. Otros lo pagarán con gusto por una experiencia que no sólo es funcional, sino también emocionalmente satisfactoria. Los ejecutivos de la cadena Starwood Hotels and Resorts "W" creen que establecen una conexión emocional cuando los clientes cruzan la puerta de su habitación y ven una cama muy limpia, con ropa de cama suntuosa y otros detalles.[23]

- ***Dar hechos al comprador:*** el consumidor avanzado de hoy quiere publicidad informativa, y personal de ventas conocedor. Cada vez es más difícil que los distribuidores de negocios se diferencien de los competidores. En vez de tratar de vender productos, los vendedores necesitan averiguar qué necesita el cliente, que por lo común es una combinación de productos, servicios y liderazgo bien pensado.[24] En otras palabras, los vendedores deben empezar con las necesidades del cliente y trabajar hacia la solución.
- ***Ofrecer el compromiso de toda la organización con el servicio y el apoyo posterior a la venta:*** Según Michael Maoz, vicepresidente de Gartner Research, las organizaciones deben incorporar el servicio al cliente como una estrategia de negocios de gran alcance, con el fin de mantenerse a la par con las expectativas del cliente. "En el pasado, el servicio al cliente era un departamento, el lugar a donde usted llamaba para dirigir una vez más una queja o para obtener información acerca de su factura. Hoy, más que una función en ese departamento, es una estrategia de la empresa. Esa transición tiene profundas implicaciones sobre la forma en que diseñamos todos nuestros procesos a través de los diferentes canales de comunicación".[25]
- ***Co-creación:*** algunas empresas y productos permiten a los clientes crear una experiencia propia. Por ejemplo, TiVo permite que las personas vean los programas de televisión que deseen en cualquier momento.

Satisfacción del cliente La **satisfacción del cliente** es la evaluación por parte de éste de un bien o servicio en términos de si satisface sus necesidades y expectativas. El hecho de no saciarlas da como resultado la insatisfacción con el bien o servicio. Algunas empresas, en su afán por reducir los precios, han dañado sus relaciones con los clientes. Dell Computers, Home Depot y Northwest Airlines son ejemplos de empresas donde los ejecutivos perdieron el delicado equilibrio entre la eficiencia y el servicio.[26] Cada una de ellas se dio cuenta de que era necesario un cambio e implementaron algunas mejoras. Las empresas que tienen la reputación de ofrecer altos niveles de satisfacción del cliente hacen las cosas de forma muy diferente a sus competidores. La alta gerencia está obsesionada con la satisfacción del cliente y los empleados de toda la organización entienden la relación entre su trabajo y los clientes satisfechos. La cultura de la organización es enfocarse en agradar a los clientes y no en vender productos.

La reputación impecable de Nordstrom en cuanto al servicio al cliente no proviene de sus ejecutivos ni de su equipo de marketing, sino de los clientes mismos. El gigante minorista está dispuesto a asumir riesgos, hacer favores inusuales y, a menudo, costosos a los compradores e incluso aceptar devoluciones de artículos que no fueron comprados en sus tiendas. Aun así, continúa mejorando. Hace poco, la empresa instaló una nueva base de datos que permite al personal de ventas ayudar a los clientes a buscar los artículos en el inventario de toda la cadena, no sólo en una tienda en particular. Luego, los clientes pueden comprar estos artículos en línea.[27]

© DAN LAMONT/CORBIS

Desarrollar relaciones Atraer clientes nuevos a un negocio es sólo el principio. Las mejores empresas consideran el hecho de atraer clientes nuevos como el punto de inicio para desarrollar y mejorar una relación a largo plazo. Las empresas pueden incrementar su participación de mercado de tres formas: atrayendo clientes nuevos, aumentando los negocios con los clientes actuales y reteniendo a estos últimos. El establecimiento de relaciones con los clientes actuales se ocupa directamente de dos de las tres posibilidades e indirectamente de la tercera.

La sección "Experiencia del cliente" en este capítulo proporciona más información acerca de ofrecer a los clientes experiencias satisfactorias que conducen a relaciones a largo plazo.

satisfacción del cliente
Evaluación por parte del cliente de un bien o servicio en términos de si satisface sus necesidades y expectativas.

Experiencia del CLIENTE

La esencia del marketing

Cuando hacemos a un lado todas las funciones, planes y estrategias de marketing y formulamos una sencilla pregunta, "¿De qué se trata todo esto?", la respuesta es la experiencia del cliente. Piense en ello, si usted compra algo por segunda o tercera vez y es leal a una marca es un hecho que depende de la experiencia que tuvo al hacer la compra y del consumo del producto o servicio. La mayoría de los productos se debe vender más de una vez con el fin de que la empresa empiece a ganar dinero. Coca-Cola, por ejemplo, habría tenido problemas reales si las personas sólo compraran una lata de Coke y después nunca volvieran a comprarla.

Un tema que usted encontrará a lo largo de este libro es la importancia crítica de proporcionar una buena experiencia del cliente. En cada capítulo hallará una sección titulada "Experiencia del cliente", que vincula el material del capítulo con la experiencia del cliente. La calidad es el impulsor clave que puede hacer que la experiencia del cliente sea buena. Cuando hablamos de calidad, no nos refirimos simplemente a la cualidad de un producto o servicio. Hablamos de tener un personal de operaciones, operaciones financieras, actividades de ventas y cualquier otra en la que esté involucrada la organización, que sean de la más alta calidad. General Electric es la pionera de un concepto llamado "Six Sigma". ¡Una empresa que se apega a Six Sigma sólo tendrá 3.4 defectos por cada millón de oportunidades de experimentar un fracaso! Por consiguiente, los compradores casi nunca reciben un producto defectuoso, lo que es el principio de una buena experiencia del cliente.

Una buena experiencia del cliente puede conducir a la satisfacción de éste, lo que a su vez puede llevar a la lealtad. Los clientes se sienten satisfechos cuando se satisfacen sus necesidades y expectativas. Los clientes son leales cuando vuelven a hacer una compra debido a lazos racionales y emocionales con el producto o el servicio. Aun cuando la satisfacción es necesaria para la lealtad, no es suficiente para una verdadera lealtad.

Usted pensaría que todas las empresas se deberían esforzar para crear una buena experiencia del cliente. Sin embargo, un estudio reciente mostró que ése no es el caso. Un estudio de ejecutivos, realizado a nivel nacional, reveló que 80% está totalmente de acuerdo en que las estrategias del cliente son más importantes que nunca antes para el éxito de una empresa, pero muchas organizaciones no diseñan ni entregan esas estrategias y, por consiguiente, pierden el compromiso y la lealtad del cliente.[28]

¿Por qué considera que muchas empresas no tienen políticas para maximizar la experiencia del cliente? ¿Por qué no existe una relación perfecta de uno a uno entre la satisfacción y la lealtad? Es decir, si usted se siente satisfecho, ¿por qué podría no ser leal?

marketing relacional
Una estrategia que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales.

El marketing relacional es una estrategia que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales. Supone que numerosos consumidores y clientes empresariales prefieren establecer una relación continua con una organización que cambiar de forma constante entre proveedores en busca de valor. USAA es un buen ejemplo de una empresa enfocada en establecer relaciones a largo plazo con sus clientes. En 2007, una encuesta realizada por *Business Week*/J.D. Powers & Associates, calificó a USAA como el principal proveedor de servicio al cliente entre las empresas estadounidenses.[29] La retención de clientes era un valor central de la empresa mucho tiempo antes de que la lealtad de éstos se convirtiera en un concepto de negocios popular. USAA cree tanto en la importancia de la retención de los clientes que los bonos para gerentes y ejecutivos se basan, en parte, en esta dimensión.

La mayoría de las estrategias exitosas del marketing relacional depende de un personal orientado al cliente, programas de capacitación eficaces, empleados con autoridad para tomar decisiones y solucionar problemas, y del trabajo en equipo.

Personal orientado al cliente. Para que una organización se enfoque en la creación de relaciones con los clientes, las actitudes y acciones de los empleados deben estar orientadas hacia éstos. Un empleado puede ser el único contacto que un cliente en particular tenga con la empresa. Cualquier persona, departamento o división que no esté orientado al cliente debilita la imagen positiva de toda la organización. Por ejemplo, un empleado que salude con poca cortesía a un cliente potencial, puede provocar que éste suponga que su actitud representa la de toda la empresa.

Isadore Sharp, fundador, presidente del consejo de administración y presidente ejecutivo (CEO) de la cadena de hoteles Four Seasons, dice que "el servicio personal no es algo que se pueda imponer como una política, proviene de la cultura. La forma en que usted trata a sus empleados es la forma que puede esperar que ellos traten al cliente."[30]

Algunas empresas, como Coca-Cola, Delta Air Lines, Hershey Company, Kellogg, Nautilus y Sears, han nombrado directores de clientes. Estos defensores constituyen una voz ejecutiva para los clientes y reportan directamente al CEO. Sus responsabilidades incluyen asegurarse de que la empresa mantenga una cultura centrada en el cliente y de que todos los empleados permanezcan enfocados en ofrecer algún valor al cliente.

El rol de la capacitación. Las principales empresas reconocen el rol de la capacitación a los empleados en el servicio al cliente y el establecimiento de relaciones. El personal de ventas de The Container Store recibe más de 240 horas de capacitación y prestaciones generosas en comparación con el promedio industrial de ocho horas de capacitación y prestaciones modestas.

Empowerment. Además de la capacitación, numerosas empresas orientadas al mercado dan a sus empleados mayor autoridad para resolver los problemas de los clientes en el momento. El término que se utiliza para describir esta delegación de autoridad es el empowerment. Los empleados desarrollan actitudes de pertenencia cuando son tratados como socios del negocio y se espera que actúen como tales. Estos empleados se dirigen a sí mismos, es más probable que trabajen mucho, asuman la responsabilidad de su desempeño y el de la empresa y corran riesgos prudentes para crear un negocio más fuerte y conservar el éxito de la empresa. Los representantes de servicio al cliente de FedEx están capacitados y se ha delegado en ellos la autoridad para solucionar los problemas de los clientes. Aunque la operación promedio en FedEx tiene un costo de sólo $16, los representantes de servicio al cliente están autorizados para gastar hasta $100 en solucionar el problema de un cliente.

© ROSE ALCORN

En los hoteles Ritz-Carlton se alienta a los empleados para que tomen las medidas que crean necesarias para asegurarse de que los huéspedes disfruten sus visitas. Cualquier empleado puede gastar hasta $2 000, sin solicitar la autorización de la gerencia, para resolver un problema de los huéspedes. Un chef de Ritz-Carlton en Bali pidió que se enviaran huevos y leche especiales importados de Singapur y personalmente entregados por avión, de manera que pudiera cocinar para un joven huésped que padecía alergias a ciertos alimentos.[31]

El empowerment proporciona a los clientes la sensación de que sus preocupaciones son consideradas y a los empleados de que su experiencia es importante. El resultado es una mayor satisfacción tanto para los clientes como para los empleados.

Trabajo en equipo. Numerosas organizaciones que destacan con frecuencia por ofrecer mayor valor para los clientes y altos niveles de satisfacción, como Southwest Airlines y Walt Disney World, asignan a sus empleados a equipos y les enseñan habilidades para formarlos. El trabajo en equipo comprende esfuerzos de colaboración entre las personas para lograr objetivos comunes. El desempeño laboral, el desempeño de la empresa, el valor del producto y la satisfacción del cliente mejoran cuando las personas que trabajan en el mismo departamento o grupo de trabajo empiezan a ayudarse entre sí y enfatizan la cooperación en lugar de la competencia. El desempeño también mejora cuando los equipos transfuncionales alinean su trabajo con las necesidades del cliente. Por ejemplo, si un equipo de representantes de servicio de telecomunicaciones trabaja para mejorar la interacción con los clientes, las personas de la oficina como los técnicos de computación o el personal de capacitación, pueden convertirse en parte del equipo con el objetivo final de ofrecer mayor valor para el cliente y lograr su satisfacción.

El negocio de la empresa

Una empresa orientada a las ventas define su negocio (o misión) en términos de los bienes y servicios. Una empresa orientada al mercado define su negocio en términos de los beneficios que sus clientes buscan. Las personas que invierten dinero, tiempo y energía esperan recibir beneficios y no sólo bienes y servicios. Esta diferencia tiene grandes implicaciones. Como observó un alto directivo de Coca-Cola, Coke está en el negocio de la hidratación.[32]

empowerment
Delegación de autoridad para solucionar los problemas de los clientes con rapidez; por lo general lo hace la primera persona a la que el cliente le notifica algo concerniente a un problema.

trabajo en equipo
Esfuerzos de colaboración entre las personas para lograr objetivos comunes.

© 2008 WWW.BRITANNICA.COM

Debido a la forma limitada en que define su negocio, una empresa orientada a las ventas a menudo pierde oportunidades de servir a clientes cuyos deseos son satisfechos mediante una amplia variedad de productos en lugar de artículos específicos. Por ejemplo, en 1989, Britannica, una empresa que tenía ya 220 años de existir, poseía ingresos estimados en $650 millones y una fuerza de ventas mundial de 7 500 personas. Sólo cinco años después, debido a tres años consecutivos de pérdidas, la fuerza de ventas se había desplomado a sólo 280 representantes. ¿Cómo fue que esta respetada empresa cayó tan bajo? Los gerentes de Britannica vieron que sus competidores empezaban a usar CD-ROM para guardar grandes cantidades de información, pero prefirieron ignorar la nueva tecnología de las computadoras, así como el ofrecimiento de formar un equipo con Microsoft.

No es difícil entender por qué los padres prefieren dar a sus hijos una enciclopedia en un disco compacto en lugar de una impresa. Las versiones en CD-ROM eran obsequiadas o vendidas por otros editores en menos de $400. Una enciclopedia completa de 32 volúmenes de *Encyclopaedia Britannica* pesa alrededor de 54.4 kilogramos, cuesta mínimo $1 500 y ocupa 1.3 metros de espacio en un anaquel. Si Britannica hubiera definido su negocio como proveedor de información en lugar de editor de libros, quizá no habría sufrido una caída tan estrepitosa.

Al adoptar una filosofía de "más vale tarde que nunca", Britannica puso a disposición del público en Internet la enciclopedia completa de 32 volúmenes sin costo alguno. La empresa ya no vende de puerta en puerta y espera volver a obtener utilidades vendiendo espacios publicitarios en su sitio web.

El hecho de responder a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de esta empresa?" en términos de los beneficios que los clientes buscan, en lugar de los bienes y servicios, ofrece por lo menos tres ventajas importantes:

- Garantiza que la empresa se seguirá enfocando en los clientes y evitará preocuparse por los bienes, servicios o las necesidades internas de la empresa.
- Motiva la innovación y la creatividad recordando a las personas que hay numerosas formas de satisfacer los deseos de los clientes.
- Estimula la conciencia del cambio en los deseos y preferencias del cliente, de modo que es más probable que los productos ofrecidos sigan siendo relevantes.

Tener una orientación hacia el mercado y enfocarse en los deseos del cliente no significa que los clientes recibirán siempre lo que quieren. Por ejemplo, no es posible fabricar y comercializar de forma productiva llantas para automóvil que duren 161 000 kilómetros y cuesten $25. Además, las preferencias del cliente deben meditarse con juicio profesional para darle los beneficios que busca. Como Henry Ford dijo en una ocasión, "Si hubiera prestado atención al mercado, habría construido un caballo más rápido y económico".[33] Los consumidores tienen una serie de experiencias limitadas. Es muy poco probable que pidan algo más allá de esas experiencias porque no están conscientes de los beneficios que obtendrán de otras ofertas potenciales. Por ejemplo, antes de que existiera Internet, muchas personas creían que buscar algunos productos para comprarlos era aburrido y representaba una pérdida de tiempo, sin embargo no podían expresar su necesidad de las compras electrónicas.

A quiénes está dirigido el producto

Una organización orientada a las ventas dirige sus productos a "todos" o al "cliente promedio." Una organización orientada al marketing se dirige a grupos de personas específicos. La falacia de desarrollar productos destinados al usuario promedio es en realidad la existen-

IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES.

cia de muy pocos usuarios promedio. Las poblaciones se caracterizan, por lo general, por la diversidad. Un promedio es simplemente un punto intermedio en un grupo de características. Como la mayoría de los clientes potenciales no es "promedio", resulta improbable que se sienta atraída por un producto promedio comercializado para el cliente promedio. Considere el mercado para el champú como un ejemplo simple. Existen champús para cabello graso, cabello reseco y contra la caspa. Algunos eliminan las canas o decoloran el cabello. Se comercializan champús especiales para bebés y ancianos. Incluso los hay para personas con cabello normal (cualquiera que éste sea), pero se trata de una proporción muy baja del total del mercado.

Una organización orientada al mercado reconoce que distintos grupos de clientes quieren diferentes características o beneficios. Por tanto, es probable que necesite desarrollar diversos bienes, servicios y atractivos promocionales. Una organización orientada al mercado analiza con detenimiento el mercado y lo divide en grupos de personas muy similares en términos de algunas características selectas. Luego, la organización desarrolla programas de marketing que darán lugar a intercambios mutuamente satisfactorios con uno o más de esos grupos.

Prestar atención al cliente no es precisamente un concepto nuevo. En la década de 1920, General Motors empezó a diseñar automóviles para cada estilo de vida y presupuesto. Una innovación para una industria que se había basado sobre todo en las necesidades de producción desde que Henry Ford prometió cualquier color, siempre y cuando fuera negro. En el capítulo 8 se estudia con detalle el tema de análisis de los mercados y la selección de aquéllos que parecen más prometedores para la empresa.

La meta primaria de la empresa

Una organización orientada a las ventas busca alcanzar la rentabilidad mediante el volumen de ventas y trata de convencer a los clientes potenciales de que compren, aun cuando el vendedor sabe que el cliente y el producto no se complementan. Las organizaciones orientadas a las

ventas dan mayor importancia a hacer una venta que a desarrollar una relación a largo plazo con un cliente. En contraste, la meta más importante de la mayoría de las organizaciones orientadas al mercado es lograr utilidades creando valor para el cliente, ofreciéndole satisfacción y estableciendo relaciones a largo plazo con él. La excepción son las llamadas organizaciones sin fines de lucro que existen para alcanzar metas que no son las utilidades. Las organizaciones sin fines de lucro pueden y deben adoptar una orientación al mercado. En el capítulo 12 se estudia con detalle el marketing para este tipo de organizaciones.

Herramientas utilizadas para alcanzar sus metas

Las organizaciones orientadas a las ventas buscan generar un volumen de ventas por medio de intensas actividades promocionales, sobre todo la venta personal y la publicidad. En contraste, las organizaciones orientadas al mercado consideran que las decisiones de promoción son sólo una de las cuatro decisiones básicas de la mezcla de marketing que es necesario tomar: decisiones de producto, decisiones de plaza (o distribución), decisiones de promoción y decisiones de precio. Una organización orientada al mercado reconoce que cada uno de estos cuatro componentes es importante. Además, las organizaciones orientadas al mercado consideran que el marketing no es sólo responsabilidad del departamento de marketing. La coordinación entre funciones significa que se necesitan las habilidades y los recursos de toda la organización para crear, comunicar y ofrecer un servicio y un valor superiores para el cliente.

Una palabra de advertencia

Esta comparación de la orientación a las ventas y la orientación al mercado no busca minimizar el rol de la promoción, sobre todo de la venta personal, en la mezcla de marketing. La promoción es el medio por el cual las organizaciones se comunican con los clientes actuales y potenciales sobre los méritos y características de su organización y sus productos. La promoción eficaz es parte esencial del marketing efectivo. El personal de ventas que trabaja en organizaciones orientadas al marketing suele ser considerado por sus clientes como quien soluciona los problemas y vínculos importantes con las fuentes de abastecimiento y los nuevos productos. En el capítulo 18 se estudia con mayor detalle la naturaleza de la venta personal.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Analizar las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado

	¿Cuál es el enfoque de la organización?	¿En qué negocio está?	¿A quién está dirigido el producto?	¿Cuál es su meta primaria?	¿Cómo busca alcanzar su meta?
Orientación a las ventas	Hacia dentro, en las necesidades de la organización	Vender bienes y servicios	A todos	Utilidades por medio del volumen de ventas máximo	Sobre todo por medio de la promoción intensiva
Orientación al mercado	Hacia fuera, a los deseos y preferencias de los clientes	Satisfacer los deseos y necesidades del cliente y ofrecer un valor superior	A grupos de personas específicos	Utilidad por medio de la satisfacción del cliente	Mediante actividades coordinadas interfuncionales y de marketing

OA 4 ¿POR QUÉ ESTUDIAR MARKETING?

Ahora que entiende el significado del término *marketing*, ¿por qué es importante adoptar una orientación al marketing, de qué manera las organizaciones aplican esta filosofía y cómo ha evolucionado el marketing de uno a uno? Quizá se pregunta: "¿Qué importancia tiene el marketing para mí?" o "¿Por qué debo estudiar el marketing?" Éstas son cuestiones

importantes, ya sea que piense dedicarse a otro campo de la gerencia que no sea el marketing (como contabilidad, finanzas o sistemas de gerencia de la información) o a un campo ajeno a la gerencia (como periodismo, economía o agricultura). Hay varias razones importantes para estudiar marketing: el marketing desempeña un rol importante en la sociedad, es importante para los negocios, ofrece muy buenas oportunidades profesionales y afecta nuestra vida cotidiana.

El marketing tiene un rol importante en la sociedad

La población total de Estados Unidos es de más de 300 millones de personas.[34] Piense en cuántas operaciones se requieren todos los días para alimentar, vestir y dar vivienda a una población de este tamaño. El número es enorme. Y, sin embargo, todo funciona muy bien, debido en parte a que el bien desarrollado sistema económico estadounidense distribuye de forma eficiente la producción de granjas y fábricas. Por ejemplo, una familia estadounidense típica consume 2.5 toneladas de comida al año. El marketing pone a nuestra disposición los alimentos cuando los deseamos, en las cantidades que queremos, en lugares accesibles y en paquetes y formas sanitarias y convenientes (como comidas instantáneas y congeladas).

El marketing es importante para los negocios

Los objetivos fundamentales de casi todas las empresas son sobrevivir, obtener utilidades y crecer. El marketing contribuye de forma directa al logro de estos objetivos e incluye las siguientes actividades, que son vitales para las organizaciones de negocios: evaluar los deseos y satisfacciones de los clientes actuales y potenciales, diseñar y manejar ofertas de productos, determinar precios y políticas de fijación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales.

Todas las personas de negocios, sin importar su especialización o área de responsabilidad, deben estar familiarizadas con la terminología y los fundamentos de la contabilidad, las finanzas, la gerencia y el marketing. Las personas en todas las áreas de negocios necesitan comunicarse con especialistas en otras áreas. Además, el marketing no es sólo un trabajo realizado por las personas en un departamento de marketing, también forma parte del trabajo de los empleados de una organización. Por tanto, para todos es importante una comprensión básica del marketing.

El marketing ofrece grandes oportunidades profesionales

Entre una cuarta y una tercera parte de toda la fuerza de trabajo civil en Estados Unidos realiza actividades de marketing. El marketing ofrece grandes oportunidades profesionales en áreas como ventas profesionales, investigación de mercados, publicidad, compras minoristas, gerencia de la distribución, gerencia de productos, desarrollo de productos y ventas mayoristas. También existen oportunidades profesionales en diversas organizaciones que no son de negocios, como hospitales, museos, universidades, las fuerzas armadas y diversos organismos gubernamentales y de servicio social.

Conforme el mercado global se vuelve más desafiante, empresas de todo el mundo y de todos tamaños tendrán que convertirse en mejores profesionales de marketing. Para un panorama muy amplio de las oportunidades profesionales en el marketing y gran variedad de información útil sobre carreras, lea el apéndice al final de este capítulo y visite nuestro sitio web en **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**.

El marketing afecta su vida cotidiana

El marketing desempeña un rol importante en su vida cotidiana. Usted participa en el proceso de marketing

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Describir varias razones para estudiar marketing

como consumidor de bienes y servicios. Alrededor de la mitad de cada unidad monetaria que gasta cubre los costos de marketing, como investigación de mercados, desarrollo de productos, empaque, transporte, almacenamiento, publicidad y gastos de ventas. Al desarrollar una mayor comprensión del marketing, se convertirá en un consumidor mejor informado. Entenderá mejor el proceso de compra y podrá negociar con los vendedores de forma más eficaz. Además, estará mejor preparado para exigir una satisfacción cuando los bienes y servicios que compra no cumplan con los estándares prometidos por el fabricante o el comercializador.

número de filosofías (u orientaciones) de marketing que influyen en los procesos de marketing de una organización ▶ **4**

240 ◀ número de horas de capacitación al año para el personal de ventas de The Container Store

número de horas de capacitación para el personal de ventas al año promedio en la industria minorista ▶ **8**

$16 ◀ costo de la operación promedio en FedEx

cantidad que los representantes de servicio al cliente de FedEx están autorizados a gastar con el fin de resolver el problema de un cliente ▶ **$100**

2.5 ◀ toneladas de comida que una familia estadounidense típica consume al año

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Definición del término *marketing*. El marketing es la actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen un valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general.

1.1 ¿Qué es la AMA? ¿Qué hace? ¿De qué manera sus servicios benefician a los profesionales de marketing o mercadólogos? **www.marketingpower.com**

OA 2

Describir las cuatro filosofías de gerencia de marketing. El rol del marketing y el carácter de sus actividades en una organización reciben una fuerte influencia de su filosofía y orientación. Una organización orientada a la producción se enfoca en las capacidades internas de la empresa, más que en los deseos y necesidades del mercado. Una orientación a las ventas se basa en las creencias de que las personas comprarán más productos si se emplean técnicas de venta agresivas y de que los altos volúmenes de ventas producen altas utilidades. Una organización orientada al mercado se enfoca en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, al tiempo que logra los objetivos de la organización. Una orientación al marketing social va más allá de una orientación al mercado para incluir la conservación o la mejora de los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad.

2.1 El presidente de su empresa decidió reestructurarla para orientarla más hacia el mercado y anunciará los cambios durante una junta futura. Le ha pedido que prepare un breve discurso en el que mencione las razones generales de la nueva orientación de la empresa.

2.2 Donald E. Petersen, ex presidente del consejo de administración de Ford Motor Company, destacó: "Si no nos manejamos de acuerdo con los clientes, nuestros automóviles tampoco serán manejados por ellos." Explique cómo este concepto refleja el concepto de marketing.

2.3 Mencione un ejemplo de una empresa que podría tener éxito siguiendo una orientación a la producción. ¿Por qué una empresa en esta industria podría tener éxito al seguir esta orientación?

OA 3

Analizar las diferencias entre la orientación a las ventas y la orientación al mercado. En primer lugar, las empresas orientadas a las ventas se enfocan en sus necesidades; mientras que las orientadas al mercado se concentran en las necesidades y preferencias del cliente. En segundo lugar, las empresas orientadas a las ventas se consideran proveedores de bienes y servicios, en tanto que las empresas orientadas al mercado consideran que su misión es satisfacer a los clientes. En tercero, las empresas orientadas a las ventas dirigen sus productos a todos; las organizaciones orientadas al mercado se enfocan en segmentos específicos de la población. En cuarto lugar, aunque la meta primaria de ambos tipos de empresas es obtener utilidades, las empresas orientadas a las ventas buscan un volumen máximo de ventas por medio de la promoción intensiva, mientras que las orientadas al mercado buscan la satisfacción del cliente mediante actividades coordinadas.

3.1 Un amigo suyo está de acuerdo con el refrán: "Las personas no saben lo que quieren; sólo quieren lo que conocen". Escríbale una carta expresando el grado al que usted cree que los mercadólogos dan forma a los deseos de los consumidores.

3.2 El eslogan del supermercado de su localidad es: "Esta es su tienda". Sin embargo, cuando usted pide a uno de los empleados que le ayude a encontrar una bolsa de papas fritas responde que ése no es su trabajo y debe buscarla usted mismo. A la salida, observa un letrero con una dirección para quejas. Redacte una carta explicando por qué el lema del supermercado nunca será creíble a menos que los empleados lo apliquen.

3.3 ¿De qué manera Philip Morris maneja los delicados problemas relacionados con el marketing del tabaco? ¿Qué clase de información proporciona su sitio web en **www.philipmorris.com/** acerca del tabaquismo y sus efectos negativos para la salud? ¿De qué forma cree que Philip Morris justificaría esas tácticas de marketing? Después de revisar el sitio, ¿considera que ese enfoque hace que la empresa sea más o menos digna de confianza?

OA 4

Describir varias razones para estudiar marketing. La primera razón es que el marketing afecta la distribución de los bienes y servicios que influyen en la economía y el estándar de vida del país. La segunda es entender el marketing como crucial para comprender la mayoría de los negocios. La tercera, las oportunidades profesionales en el marketing son diversas y se espera que aumenten en gran medida durante la próxima década. La cuarta razón es el hecho de entender que el marketing logra que los consumidores estén mejor informados.

4.1 Escriba una carta a un amigo o familiar en la que le explique por qué considera que un curso de marketing le ayudará en su carrera en algún campo diferente al marketing.

TÉRMINOS CLAVE

concepto de marketing	5	marketing relacional	10	orientación al mercado	5
empowerment	11	orientación a la producción	4	satisfacción del cliente	9
intercambio	3	orientación a las ventas	4	trabajo en equipo	11
marketing	3	orientación al marketing social	6	valor para el cliente	7

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Entender las diferencias entre las diversas filosofías de marketing es el punto de partida para comprender los fundamentos del marketing.[35] Es posible que al leer el capítulo se convenza de que la filosofía más atractiva y conveniente para crear una ventaja competitiva sea la orientación al mercado. Sin embargo, no todas las empresas utilizan dicha orientación. Incluso las empresas que la siguen no se desempeñan bien en todas las áreas.

Actividades

1. Acuda al supermercado de su localidad y camine por los pasillos de los cereales, botanas e higiene dental. Recorra cada pasillo y observe la cantidad de productos diferentes y su distribución en los anaqueles.
2. Cuente las variedades de productos en cada categoría. Por ejemplo ¿cuántos tipos de cereal hay en los anaqueles? ¿Cuántos tamaños diferentes? Haga lo mismo en el caso de las botanas y las pastas dentales.
3. Ahora intente encontrar un tipo de producto en el supermercado que no tenga tal variedad. Es posible que no haya muchos. ¿Por qué cree que hay suficientes tipos de cereales para llenar un pasillo completo (y más) y sólo algunos tipos de, por decir, crema de cacahuate? ¿Explicaría esta diferencia en términos de la filosofía de gerencia de marketing (los fabricantes de crema de cacahuate no siguen el concepto de marketing) o por algo totalmente diferente?
4. ¿Alguna vez ha querido ver en el anaquel un tipo de cereal o botana en particular? Piense en las variedades de productos (como pasta dental sabor a toronja o palomitas de maíz cubiertas de crema de cacahuate) que nunca ha visto, pero que le gustaría probar si se produjeran. Escriba una carta o envíe un mensaje de correo electrónico a una empresa correspondiente donde sugiera que se incluya su concepto en su línea de productos actual.

EJERCICIO DE ÉTICA

La ética es sumamente importante en el entorno de negocios de la actualidad. En años recientes se han suscitado diversos escándalos y juicios debido a la falta de ética. Es por ello que en cada capítulo del libro se incluye un ejercicio sobre ética. En un breve escenario se le presentará una situación en la que lo correcto puede o no ser muy evidente y usted tendrá que encontrar una forma ética para salir del dilema.

Rani Pharmaceuticals es el productor de varios fármacos populares, utilizados para el tratamiento de la hipertensión y la artritis. Con el tiempo la empresa establece una relación positiva con muchos de los pacientes que usan sus medicamentos por medio de boletines trimestrales con la información más reciente sobre nuevos resultados de investigación médica y artículos de salud y estado físico en general. La empresa acaba de ser adquirida por un grupo de inversionistas, propietarios también de Soothing Waters Hot Tubs and Spas. Al director de marketing de Soothing Waters le gustaría utilizar la lista de correspondencia de Rani para una promoción de correo directo.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer Rani Pharmaceuticals?
2. ¿Considera ético utilizar la información de los clientes en múltiples divisiones de la misma empresa? Explique.
3. ¿A qué filosofía de gerencia de marketing considera que se apega el director de marketing de Soothing Waters? Explique.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Para seguir la carrera que desea, usted puede utilizar muchos de los conceptos de marketing que se presentan en este libro, vendiéndose usted mismo a un posible empleador. Este ejercicio y el apéndice de "Carreras en Marketing" al final de este capítulo lo pueden ayudar a planear esa campaña de marketing particular. Desarrolle un plan de marketing para usted mismo en un documento o una tabla de una página, con los siguientes elementos:

1. *¿Cuál es su misión?* ¿Busca una experiencia por horas o temporal para mejorar su currículo, un peldaño para progresar en su carrera, o su elección es una carrera de tiempo completo a largo plazo? (Esta misión lo ayudará a preparar el escenario para el resto de su plan.)
2. *¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?* Haga una evaluación honesta de sí mismo, debido a que estos aspectos a menudo surgen durante las entrevistas para conseguir un trabajo. ¿Qué puede decir de las oportunidades y las amenazas en el mercado? ¿Quiénes son sus competidores? ¿Tiene usted alguna ventaja competitiva? Mencione cualesquiera habilidades de liderazgo, viajes internacionales, experiencia con la computadora, proyectos de equipo, esfuerzos de comunicación y otros atributos. (Todas las ventajas competitivas que posea se deben mencionar en la carta que acompaña a su currículo y en su entrevista de trabajo.)
3. *¿Cuáles son sus objetivos?* ¿Necesita encontrar un trabajo en el transcurso de los próximos 30 días o es más flexible? ¿Hay actividades de trabajo específicas que le gustaría desempeñar? (Esas actividades de trabajo se podrían mencionar en la porción de objetivos de su currículo; asegúrese de que sean muy específicos: los objetivos generales tienen muy poca utilidad para usted o un empleador.)
4. *¿Cuál es su mercado meta?* ¿Busca trabajo sólo con grandes organizaciones establecidas o con pequeñas empresas que se inician? ¿Busca empresas en una industria particular? ¿Tiene preferencias geográficas? Cuando considere su meta, haga una lista de las empresas que satisfacen sus requerimientos y descríbalas. (Mientras más sepa acerca de sus empleadores potenciales en su mercado meta, mejor preparado estará para una entrevista).
5. Usted es el producto. *¿Cómo se puede presentar mejor?* Piense en su propio empaque en lo que concierne a su manera de vestir, apariencia, modales y manera de hablar.
6. ¿Qué hay acerca del lugar? *¿Está dispuesto a viajar o a reubicarse?* ¿O necesita un empleador cerca de su hogar? ¿Cómo viajará para ir a donde está su empleador? ¿Un recorrido largo es una opción?
7. *¿Cómo se promoverá?* Una carta de presentación bien redactada, un currículo, una tarjeta de negocios y su sitio web personal lo pueden ayudar a comunicar sus habilidades a un empleador potencial.
8. Piense con cuidado en los aspectos de fijación de precios, como sueldo, comisiones, bonos, tiempo extra, tiempo flexible, seguro y otros beneficios. *¿Cuál es el precio justo para usted?* ¿Cuál es el precio normal que puede ofrecer una empresa de ese tamaño en esa industria?
9. Y por último, *¿cómo implementará su plan?* Es decir, ¿cuál es su plan para presentar su solicitud en esas empresas? ¿Se comunicará con ellas para una entrevista potencial? ¿Cómo preparará su guardarropa y trabajará en sus habilidades de entrevista? Cuando le hagan ofertas de trabajo, ¿cómo las evaluará? Si las ofertas no llegan, ¿puede averiguar el porqué y controlar esos aspectos?

El apéndice de este capítulo presenta varios aspectos de una carrera en marketing, como los tipos de trabajos de marketing, las escalas de pago, la preparación para la entrevista y lo que debe esperar durante su primer año en el trabajo.

© SHNS PHOTO CORTESÍA DE ACTIVISION/ NEWS.COM

CASO DE ESTUDIO: HARMONIX

ADOPTE A SU ESTRELLA INTERNA DE ROCK

Hace poco más de tres años, tal vez usted no había oído hablar de Harmonix. En 2005, el estudio de diseño de videojuegos puso en circulación Guitar Hero, que después se convirtió en el videojuego de mayor éxito en la historia al lograr ventas de más de $1 000 millones en Estados Unidos. El concepto del juego se enfoca alrededor de un controlador de plástico en forma de guitarra. Los jugadores oprimen botones de colores a lo largo del cuello de la guitarra para igualar una serie de puntos que se deslizan en la pantalla de televisión, siguiendo la música de alguna melodía de rock famosa, como "I Wanna Be Sedated", de Ramones, y "Smoke on the Water", de Deep Purple. Los jugadores se anotan puntos con base en su precisión. En noviembre de 2007 Harmonix puso en circulación Rock Band, añadiendo al juego opciones de tambores, vocalistas y guitarra bajo. Rock Band ha vendido más de 3.5 millones de unidades a un precio de $169 (la mayoría de los videojuegos se vende en el mercado de menudeo a un precio de $50 a $60). En 2006, los fundadores de Harmonix vendieron la empresa a Viacom en $175 millones, conservando su autonomía operativa, al tiempo que eso les proporcionaba mayor presupuesto para el desarrollo de productos y la obtención de licencias de música para sus juegos. Sin embargo, el éxito de Harmonix no llegó de la noche a la mañana.

La empresa fue fundada originalmente por Alex Rigopulos y Eran Egozy en 1995, enfocándose en un software de demostración que habían creado en la universidad y en la visión de una empresa de proporcionar una forma para que las personas sin conocimientos o talento experimentaran la alegría de tocar y crear música. Los fundadores creían que si las personas tenían la oportunidad de crear su propia música, la aprovecharían de inmediato. Su software, que a la larga llamaron The Axe, proporcionaba clases básicas de composición musical y permitía que los participantes utilizaran una palanca de mando para improvisar solos, siguiendo pistas de música popular. Trataron de vender su creación por medio de una interacción con las populares máquinas karaoke japonesas, de un acuerdo de un paquete de demostración con Intel, e incluso mediante una exhibición en Epcot en Disney. Y aun cuando el software siempre demostró ser técnicamente impresionante, las personas por lo general manifestaban muy poco interés inicial cuando lo probaban, o bien simplemente parecía que no se divertían mucho.

En 2000, Rigopulos y Egozy dieron con un concepto que atraería a los consumidores y Harmonix se convirtió en una compañía de videojuegos. Mientras que el software The Axe proporcionaba un programa de improvisación sin ninguna meta definida, la mayoría de los juegos estaba diseñada con un propósito y ofrecía una competencia, lo que ayudaba a atraer, dirigir y motivar a los jugadores. En esa época el mercado para los juegos basados en música no se había desarrollado del todo, pero en especial en Japón, los juegos basados en ritmos, en los que los jugadores podían recurrir a diferentes combinaciones de botones, junto con un ritmo o una tonada, se hacían cada vez más populares. Harmonix creó dos juegos, Frequency y Amplitude, en los que los jugadores oprimen los botones siguiendo un ritmo, abriendo pistas de diferentes clases de instrumentos en una canción. Sin embargo, ninguno de los juegos resultó tener un éxito especial, debido a que ambos eran muy complejos y a que el costo de generar un interés inicial resultó ser demasiado alto para que su editor, Sony, los siguiera financiando.

Finalmente, Harmonix encontró cierta medida del éxito en su divulgación en 2004 de Karaoki Revolution, en donde los jugadores utilizaban un micrófono o unos audífonos periféricos para anotarse puntos cantando canciones pop. En cierta forma permitía que los jugadores desempeñaran el rol y fueran parte de la música. En 2005, cuando Red Octane, una empresa que había encontrado el éxito haciendo controladores periféricos de videojuegos, se comunicó con Harmonix para crear Guitar Hero, su filosofía para atraer a los jugadores se basó en un concepto similar.

Guitar Hero colocaba a los jugadores en el rol del principal guitarrista en una banda rock, que se abría paso para alcanzar el estrellato. La pista de sonido del juego, con nuevos arreglos de los éxitos clásicos del rock'n' roll estadounidense,

atraía a una audiencia musical más amplia y el controlador de la guitarra colocaba los instrumentos icónicos del rock'n' roll estadounidense directamente en manos del ejecutante. El juego salió al mercado en noviembre de ese año, y cuando los minoristas instalaron quioscos de demostración en las tiendas, las ventas se incrementaron de forma desmesurada.

Después del éxito del primer juego, incluso las verdaderas estrellas de rock empezaron a aceptarlo, demostrando su amplio atractivo. Las etiquetas de la música empezaron a unirse a la popularidad, permitiendo la licencia de las canciones reales, en vez de sólo los derechos de composición. Rock Band 2, que salió en septiembre de 2008, incluye canciones de AC/DC y de Bob Dylan. Los jugadores también pueden descargar canciones adicionales, como los grandes éxitos de The Who, a sus Xbox 360 y sus Playstation 3, a un costo de $1.99 por canción, sólo un dólar más que el precio de compra de una canción de la tienda de música iTunes de Apple. Incluso se han obtenido licencias para Rock Band de canciones de los Beatles, por las que iTunes y otras tiendas de medios electrónicos todavía no han obtenido una licencia. A medida que ha madurado el mercado de los videojuegos musicales, las ventas ahora se extienden más allá de los jugadores tradicionales a quienes juegan por primera vez, e incluso a las familias. La franquicia de The Rock Band ha vendido más de cinco millones de unidades desde su lanzamiento en 2007 y, con el lanzamiento de Rock Band 2, los éxitos siguen.[36]

Preguntas

1. ¿Qué filosofía de gerencia de marketing utilizó Harmonix al principio y en qué forma cambió su filosofía?
2. Como una empresa, ¿cómo cree usted que Harmonix describiría sus negocios?
3. ¿A quiénes estaba dirigido el producto de Harmonix y cómo crearon un producto que atraería a ese auditorio?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./ CENGAGE

METHOD: VIVE LIMPIO

Method, concepto de marca innovador en productos de limpieza para el hogar, fue creado por los compañeros de habitación Eric Ryan y Adam Lowry durante su viaje por carretera a una posada para esquí. Eric había pensando en la forma de presentar el diseño en la industria de cuidado para el hogar (como productos de limpieza) y habló de ello con Adam. Como ingeniero químico de la Universidad Stanford, con título en ciencias ambientales, Adam fue la referencia perfecta. Pronto se dio cuenta de que podría utilizar su experiencia para crear fórmulas biodegradables derivadas naturalmente para los hermosos productos que Eric tenía en mente.

Preguntas

1. ¿Se describe mejor Method como orientado al mercado u orientado al marketing social?
2. ¿De qué forma implementa Method el concepto de marketing?

El marketing y usted: Resultados de

Cuanto más alta sea su puntuación, más probable es que haga negocios con la empresa que tiene en mente y que la recomiende. Es decir, usted tiene el compromiso ante la organización y quizá sea un cliente leal. Como vio en el capítulo 1, construir relaciones es una parte central de la orientación al mercado.

A Carreras en Marketing

Apéndice

Una de las decisiones más importantes de su vida es elegir una carrera. Dicha decisión no sólo influirá en su ingreso y estilo de vida, sino también producirá un impacto importante en su felicidad y realización.

Puede utilizar muchos de los conceptos básicos de marketing que se presentan en este libro para hacer la carrera que quiere, mediante el marketing personal o de usted mismo. El propósito del marketing es crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales, y no cabe duda de que una carrera es una situación de intercambio para usted y una organización. El propósito de este apéndice es ayudarle a venderse a posibles empleadores ofreciéndoles ciertas herramientas e información útiles.

CARRERAS DISPONIBLES

Las carreras en marketing tienen un futuro brillante en la próxima década. La U.S. Bureau of Labor Statistics calcula que el empleo en las áreas del marketing aumentará en 2012 entre 21 y 35%. Muchos de estos incrementos serán en las áreas de ventas, relaciones públicas, venta minorista, publicidad, investigación de mercados, gerencia de productos y de marketing.

- ***Ventas***: Hay más oportunidades en ventas que en cualquier otra área de marketing. Los puestos de ventas varían en gran medida entre las empresas. Algunos se enfocan más en proporcionar información; otros enfatizan la localización de clientes potenciales, hacen presentaciones a comités y cierran las ventas. Como la compensación con frecuencia es sueldo más comisión, hay pocos límites sobre la cantidad de dinero que puede ganar una persona y, por tanto, ofrece un gran potencial. Numerosas organizaciones tienen puestos de ventas, como manufactura, venta mayorista, venta minorista, seguros, bienes raíces, servicios financieros y muchas otras empresas de servicios.
- ***Relaciones públicas***: Las firmas de relaciones públicas crean una imagen o mensaje para un individuo u organización y lo comunican con efectividad al público deseado. Todos los tipos de empresas, organizaciones comerciales y sin fines de lucro, individuos, e incluso países, emplean a especialistas en relaciones públicas. Las habilidades de comunicación, escrita y verbal, son fundamentales para el éxito en las relaciones públicas.
- ***Venta minorista***: Las carreras de venta minorista requieren mayores habilidades. Es posible que el personal de venta minorista maneje una fuerza de ventas o a más personal, seleccione y ordene mercancía, y sea responsable de actividades de promoción, control de inventarios, seguridad de la tienda y contabilidad. Las grandes tiendas minoristas tienen varios puestos, como gerente de tienda o departamento, comprador, diseñador de distribución y gerente de catálogo.
- ***Publicidad***: Diversas organizaciones emplean a especialistas en publicidad. Las agencias de publicidad son los empleadores más grandes; sin embargo, los fabricantes, minoristas, bancos, estaciones de radio y televisión, hospitales y compañías de seguros tienen departamentos de publicidad. La creatividad, talento artístico y habilidades de comunicación son algunas de las características necesarias para una carrera exitosa en publicidad. Los ejecutivos de cuenta sirven como enlace entre la agencia de publicidad y el cliente, además de que tienen buenos conocimientos de las prácticas de negocios y excelentes habilidades en ventas.
- ***Gerencia de marketing***: Los gerentes de marketing desarrollan la estrategia de marketing detallada de la empresa. Con la ayuda de subordinados, como gerentes de investigación de mercados y de desarrollo de productos, determinan la demanda de productos y servicios que ofrece la empresa y sus competidores. Además, identifican los mercados potenciales, por ejemplo, empresas comerciales, mayoristas, minoristas, gobierno o público en general. Los gerentes de marketing desarrollan estrategias de fijación de precios con miras a maximizar la participación de mercado de la empresa y sus utilidades, al tiempo que garantizan la satisfacción de los clientes de la empresa. En colaboración con los gerentes de ventas, desarrollo de productos y otros, monitorean las tendencias que indican la necesidad de nuevos productos y servicios y supervisan el desarrollo de productos. Los gerentes de marketing trabajan con los gerentes de publicidad y promoción para fomentar los productos y servicios de la empresa y atraer a los usuarios potenciales.
- ***Investigación de mercados:*** la carrera en marketing que crece más rápido es la investigación de mercados. Las firmas de investigación de mercados, agencias de publicidad, universidades, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos proporcionan oportunidades de crecimiento en dicha área. Los investigadores llevan a cabo investigaciones industriales, de publicidad, de precios y empaques, de productos nuevos y de marketing de prueba. Los investigadores participan en una o más etapas del proceso de investigación, dependiendo del tamaño de la organización que realiza la investigación.

FIGURA 1

La matriz FAB

Necesidad del empleador Este trabajo requiere	Característica de un solicitante del puesto He...	Ventaja de la característica Esta característica significa que...	Beneficio para el empleado Usted podrá...
• Presentaciones de ventas frecuentes a individuos y grupos.	• Tomado 10 clases que requirieron presentaciones.	• Requiero poca o ninguna capacitación para hacer presentaciones.	• Ahorrar en el costo de capacitación y tener un empleado con la capacidad y confianza para ser productivo en poco tiempo.
• Conocimientos de computadoras personales, software y aplicaciones.	• Tomado un curso personal de computación y utilicé Lotus en las clases del nivel más alto.	• Puedo usar Word, Excel, dBase, SAS, SPSS y otro software.	• Ahorrar tiempo y dinero en capacitación.
• Una persona con potencial gerencial.	• Sido presidente de un grupo estudiantil de marketing y de una fraternidad social durante dos años.	• Tengo experiencia en dirigir a las personas.	• Ahorrar tiempo, porque tengo la capacidad de asumir un puesto de liderazgo según sea necesario.

La investigación de mercados requiere conocimientos de estadística, procesamiento de datos y análisis, psicología y comunicación.

- ***Gerencia de producto:*** los gerentes de producto coordinan todas o la mayoría de las actividades requeridas para comercializar un producto. Por tanto, deben conocer todos los aspectos del marketing. Los gerentes de producto tienen la responsabilidad del éxito o fracaso de un producto y reciben una buena compensación por esta tarea. La mayoría de ellos tiene experiencia en ventas y habilidades en comunicación. El cargo de gerente de producto es un paso importante en la carrera de los ejecutivos de marketing de alto nivel.

Empezar un trabajo de marketing también es uno de los *mejores caminos a la cima* de cualquier organización. La mayoría de los presidentes ejecutivos (CEO) tiene antecedentes en ventas y marketing de cualquier otro campo. Por ejemplo, Lee Iacocca (Chrysler), Phil Lippincott (Scott Paper), John Akers (IBM), John Sparks (Whirlpool) y Bruno Bich (bolígrafo Bic) tenían experiencia en ventas y marketing. Un titulado universitario, por lo general, ingresa al campo del marketing en un puesto de ventas, después pasa a supervisor de ventas y luego a gerente de ventas distrital, regional y nacional. Los individuos que prefieren continuar en la gerencia de marketing por lo general siguen una carrera hacia la gerencia del producto o marca u otro puesto en las oficinas corporativas de marketing después de dos años en un puesto inicial en ventas.

Es probable que la parte más difícil de la búsqueda de empleo sea decidir exactamente qué tipo de trabajo le gustaría desempeñar. Numerosos estudiantes no cuentan con la experiencia laboral que no sean trabajos eventuales de verano, así que no tienen la seguridad de qué carrera seguir. Muy a menudo los universitarios y sus padres se enfocan en las ocupaciones que parecen ofrecer sueldos muy altos o están muy de moda en el momento, en vez de pensar en una vida laboral de 40 a 50 años. Un planteamiento directo para decidir qué tipo de trabajo buscar es hacer un autoanálisis, el cual consiste en preguntarse con honestidad cuáles son sus habilidades, capacidades e intereses; e identificar los campos ocupacionales que correspondan con su perfil de personalidad. Algunos estudiantes prefieren tomar varias pruebas de aptitud vocacional para identificar sus intereses y capacidades. La oficina de orientación o el departamento de psicología proporcionan informes sobre la disponibilidad de estas pruebas. Quizá le sirva preparar una matriz FAB (siglas en inglés de *feature-advantage-benefit:* características, ventajas y beneficios) que indica cuáles son sus habilidades, por qué son una ventaja y cómo beneficiarían a un empleador. En la figura 1 se presenta un ejemplo.

SU PRIMERA ASIGNACIÓN EN MARKETING

Su primera asignación de marketing importante por lo general será el marketing de usted mismo a un posible empleador. Si sus servicios (según sus calificaciones, educación, capacitación y características personales) son el producto, debe convencer a los empleadores potenciales de adquirir sus servicios por encima de los demás candidatos para el puesto. Incluye todos los pasos del proceso de marketing y ventas: identificar oportunidades, desarrollarse como un producto, prospecto para empleadores potenciales, preparar el planteamiento hacia ellos, presentarse con un currículo (u hoja de vida) y una carta, preparar una presentación de ventas y demostrar sus calificaciones en una entrevista personal, manejar objeciones o dar motivos por los que debe contratarlo el empleador por encima de otros candidatos, intentar cerrar la venta preguntando con entusiasmo acerca del trabajo, emplear las técnicas de cierre adecuadas, agradecer al posible empleador por la entrevista y reforzar una impresión positiva.

Prospección de un empleador potencial

Una vez que determine qué vende (sus habilidades, capacidades, intereses, etc.) e identifique el tipo de trabajo que piensa que le gustaría, podría empezar su proceso de venta personal buscando en el *College Placement Annual* en la oficina de bolsa de trabajo. El *College Placement Annual* ofrece suficiente información acerca de empleadores potenciales y listas de organizaciones según los tipos de trabajo disponibles, por ejemplo, publicidad, banca, investigación de mercados y ventas. Otra fuente muy importante es la búsqueda en línea en Internet. Otras fuentes de información acerca de posibles empleadores incluyen directorios como los publicados por Dun y Bradstreet, Standard and Poor's y asociaciones comerciales; la membresía anual al directorio de la American Marketing Association (listados de empresas); el directorio telefónico de las ciudades donde le gustaría vivir y trabajar, y secciones clasificadas del *The Wall Street Journal* o periódicos de la ciudad. Antes de comunicarse con una empresa en particular, busque su informe anual y valuación de acciones (de *Value Line* u otras fuentes) en la biblioteca de su universidad para que esté lo más enterado posible de la empresa y sus prospectos para el futuro. También podría obtener una lista de artículos sobre la empresa del *Business Periodical Index*.

Bolsa de trabajo universitaria

Busque en la bolsa de trabajo universitaria las empresas que realizarán entrevistas en el campus y en qué fecha; después inscríbase a las entrevistas con las empresas que considere que corresponden mejor a sus habilidades y requerimientos. Una bolsa de trabajo universitaria tiene libros, folletos o archivos que le darán una idea de los demás empleadores potenciales que tal vez no hagan entrevistas en el campus en ese semestre.

Gastos por búsqueda de empleo

Aun cuando las entrevistas en el campus son convenientes, los estudiantes rara vez obtienen un trabajo sin entrevistas de seguimiento con otros altos directivos, por lo general en las oficinas corporativas de la empresa. Estas entrevistas con frecuencia duran un día y quizás impliquen traslados a grandes distancias. Debe saber que la búsqueda de trabajo puede resultar costosa: imprimir su currículo, redactar cartas de presentación, comprar sobres y timbres, hacer llamadas de larga distancia, incurrir en gastos de viaje y comprar ropa nueva; se necesita gastar dinero. Aun cuando la mayoría de las empresas eventualmente le reembolsa los gastos en los que incurra en una visita a la empresa, rara vez pagan por anticipado. Los reembolsos quizá tarden varias semanas, así que puede tener problemas de solvencia.

Internet

Internet es el medio más rápido de la actualidad para encontrar trabajo. Son numerosas las empresas que usan Internet para el reclutamiento. Algunas incluso realizan entrevistas iniciales en línea mediante videoconferencias. Así como algunas empresas anuncian trabajos en un tablero de boletines, las empresas elaboran una lista de oportunidades de trabajo en los sitios de anuncios de trabajo en Internet. En la figura 2 se presentan algunos de los sitios de búsqueda de empleo en Internet más conocidos. Estos sitios también contienen información acerca de cómo redactar un currículo y entrevistas, así como sugerencias que puede aprovechar para asegurar el trabajo que quiere.

FIGURA 2

Sitios web útiles para la búsqueda de trabajo/cómo redactar un currículo u hoja de vida

The Monster board	http://www.monster.com
JobWeb	http://www.jobweb.org
Career Builder	http://www.careerbuilder.com
Proven Resumes.com	http://www.provenresumes.com
WSJ Career Journal	http://www.careerjournal.com

Agencias de empleo

Aunque numerosas agencias de empleo reciben comisiones de los empleadores por tener buenos candidatos, otros buscadores de empleo cobran comisiones muy altas (a veces miles de dólares) por ayudar a encontrar trabajo. Por tanto, asegúrese de entender bien el acuerdo de las comisiones antes de firmar con una agencia de empleo. Es probable que no valga la pena que gaste tiempo ni dinero en algunas agencias de empleo porque utilizan un método programado para redactar su currículo y carta de presentación y el prospecto de los empleadores potenciales, quienes han visto tantas veces estos formatos "enlatados" que difícilmente se distinguirá su publicidad (currículo y carta de presentación) del resto.

El mercado laboral oculto

Se ha calculado que casi 90% de los trabajos disponibles nunca se publican ni llegan a los archivos de agencias de empleo, por lo que con frecuencia es más redituable tener recursos creativos para encontrar los mejores trabajos. Tome en consideración cada fuente razonable para guías. A veces sus profesores, directores o administradores de la universidad le pueden dar nombres y personas de contacto en las empresas que contratan a recién egresados.

No se avergüence porque los demás sepan que está buscando trabajo. Los compañeros de trabajo, amigos y socios comerciales de su familia quizá le sean de ayuda no sólo directa, sino también indirectamente al actuar como pares de ojos u oídos extra al estar alerta a las oportunidades de trabajo para usted.

Planeación de su acercamiento (el acercamiento previo)

Una vez que se autoanalice e identifique a los posibles empleadores que busquen personas con sus capacidades e intereses, tiene que preparar su currículo (o anuncio personal). Su currículo debe enfocarse en sus logros a la fecha, experiencia académica, laboral y capacidades e intereses

especiales. Algunos estudiantes cometen el error de hacer una lista simple de las responsabilidades asignadas en los diferentes trabajos sin mencionar sus logros. Si obtuvo algo en el trabajo, por ejemplo, "Ayudé a capturar en computadora los archivos de la oficina", "Aumenté las ventas en mi territorio diez por ciento", "Recibí un incremento de 15% después de tres meses en el trabajo" o "Me promovieron a asistente de gerente de tienda después de cuatro meses". Cuando busque trabajo, recuerde que los empleadores averiguan un registro de logros, así que debe destacar de entre aquellos que hayan tenido las mismas responsabilidades de trabajo asignadas que usted. Si no cuenta con mucha experiencia laboral, piense en un currículo de "habilidades", en el que enfatice sus capacidades particulares, como habilidades de organización, programación o liderazgo y, cuando pueda, proporcione evidencia que lo respalde. En el *College Placement Annual* podrá encontrar ejemplos de varios tipos de currículo y en otras publicaciones de búsqueda de trabajo (pida a la bibliotecaria de referencia de negocios de la universidad que lo guíe). En la figura 2 se presentan los sitios web donde puede saber más acerca de los formatos de currículo.

Recuerde que no existe un formato correcto o incorrecto para su currículo. La creatividad en su currículo podría ser la diferencia entre muchos parecidos. Si es recién egresado, es posible que su currículo sea de una hoja, pero no debe preocuparse por integrar una segunda si no tiene nada importante que presentar. Un estudiante observó tanto la regla de un currículo de una página, que olvidó mencionar que había prestado sus servicios en el ejército, que por lo general los posibles empleadores lo consideran muy positivo, sobre todo si implica responsabilidades de liderazgo importantes o experiencia laboral.

Si sabe qué trabajo quiere, tal vez prefiera incluir el objetivo del trabajo cerca de la parte superior de su currículo. Si no está seguro o quiere enviar el mismo currículo para diferentes puestos, entonces puede describir el objetivo en su carta de presentación. Un elemento importante de la carta de presentación es convencer al posible empleador para que le conceda una entrevista. Por tanto, debe hablar en términos de los intereses del empleador, no sólo de los propios. La pregunta que usted responde es "¿Por qué debemos contratarlo?". Tal vez tenga que enviar una carta con un currículo adjunto a más de 100 empresas para obtener cinco o diez entrevistas, no se desanime si sólo le contestan algunas o le informan que por el momento no tienen oportunidades de trabajo. Quizá sólo tenga algunas entrevistas y una propuesta de trabajo para iniciar su carrera.

Revise algunas publicaciones y fuentes mencionadas en la sección anterior sobre los prospectos (como *College Placement Annual*, los directorios Dun y Bradstreet y los informes anuales) para que esté lo más enterado posible sobre su posible empleador a fin de que pueda diseñar su carta de presentación. Recuerde que el empleador piensa en términos de las necesidades de la empresa, no de las suyas. Vea en la figura 3 un ejemplo de un currículo. La carta de presentación aparece en la figura 4.

FIGURA 3

Ejemplo de currículo

RACHEL E. SANFORD
2935 Mountain View Road
Ellington, PA 19401
(216) 567-0000

OBJETIVO DEL PUESTO	Representante de ventas para una empresa de productos de consumo
EDUCACIÓN	Graduada *cum laude* con licenciatura en Gerencia de marketing (junio de 2006), Universidad del Sur de Pensilvania. Cursos relacionados con la carrera: Ventas y gerencia de ventas, Cómo hablar en público, Redacción comercial, Relaciones públicas, Investigación de mercados, Programación de computadora y Análisis multivariado de datos.
ACTIVIDADES Y HONORES	Presidenta, Asociación de estudiantes de marketing; vicepresidenta, hermandad Chi Omega; capitana, primer equipo de tenis; cronista deportiva para el periódico estudiantil *Campus View*. Mencionada en Who's Who en American College Students, 2004-2005. Lista de honor en los cuatro años. Promedio general = 3.65.
EXPERIENCIA LABORAL	
Verano de 2005	*Representante de ventas*, Peabody Manufacturing Company. Venta de blusas a boutiques y tiendas departamentales pequeñas en el sureste de Pensilvania. Superé 20% la cuota de ventas asignada; mención de empleado de verano "sobresaliente" de 2005.
Verano de 2004	*Compradora*, Hamm's Department Stores, Inc., Midway, Pa. Desarrollé un plan de compras, me inicié en los pedidos de compra, supervisé y controlé los gastos equivalentes a $2 millones en ropa femenina. Elaboré los informes de avance mensual (escrito y verbal) para el comité ejecutivo de Hamm's. Recibí un bono de 15% como comprador número 2 en las seis tiendas de la cadena Hamm's en la competencia de compra especial "Regreso a clases".
Verano de 2003	*Empleada minorista*, Hamm's Department Stores, Inc., Midway, Pa. Después de tres meses recibí un aumento de sueldo de 10% y una promoción a supervisora de empleados de venta nocturnos, de siete empleados de venta de medio tiempo. Desarrollé un nuevo sistema de control de inventario para bolsas y accesorios que redujo costos en más de $50 000 al año.
Verano de 2002	*Vendedora de cosméticos*, Heavenly Charm, Inc., Midway, Pa. Ventas de puerta en puerta por $63 000 de cosméticos Heavenly Charm. Nombramiento como la vendedora número 1 en la región de ventas. Propuesta de trabajo de tiempo completo como supervisora de ventas.
INTERESES	Tenis, golf, hablar en público, escribir cuentos y leer biografías.

FIGURA 4

Ejemplo de una carta de presentación

Rachel E. Sanford
2935 Mountain View Road
Ellington, PA 19401

Sr. Samuel Abramson
Gerente de ventas de distrito
Hixson Appliance Company
Filadelfia, PA 19103

Estimado Sr. Abramson:

Hixson es un nombre que conozco desde hace mucho. Casi todos los electrodomésticos que teníamos en casa eran Hixson, así que sé de primera mano la buena calidad de los productos que venden. Mi interés profesional es la venta y no hay mejor empresa en la que me gustaría trabajar que Hixson Appliance.

En junio concluyo mis estudios de licenciatura en gerencia de marketing en la Universidad del Sur de Pensilvania y me gustaría que me tomaran en cuenta para trabajar como representante de ventas en su empresa. Como verá en mi currículo adjunto, he trabajado con éxito en puestos de ventas durante los últimos tres de cuatro veranos. Las materias optativas (como expresión oral, redacción de negocios y relaciones públicas) las elegí detenidamente teniendo en mente mi objetivo profesional. Incluso mis actividades extracurriculares en deportes y organizaciones en el campus me han ayudado a prepararme para trabajar con diversas personas y resolver dificultades competitivas.

¿Podría concederme una entrevista para que se convenza de que soy la persona que debe contratar para su equipo de ventas? El jueves por la tarde le llamo para concertar una cita cuando le sea conveniente.

Espero verle pronto.

Atentamente,

Rachel E. Sanford

Anexo

Preparación de su acercamiento

El acercamiento con un posible empleador puede ser por correo electrónico, teléfono, Internet o contacto personal. Lo mejor es el contacto personal, aunque por lo general necesita una persona conocida con influencias que pueda concertar la cita para usted. Desde luego que algunos estudiantes empresariales han logrado elaborar, a veces con éxito, los esquemas para obtener una entrevista de trabajo. Por ejemplo, sabemos de un joven que simplemente fue a la empresa donde quería trabajar y pidió ver al presidente. Le dijeron que dicho directivo no podía recibirlo y el estudiante respondió que estaba dispuesto a esperar hasta que tuviera tiempo. Este joven audaz fue tres días, hasta que el presidente finalmente aceptó recibirlo, quizá por la curiosidad de ver qué tipo de joven era para buscar un trabajo a tal extremo.

Por fortuna, este joven tenía mucho qué ofrecer y pudo transmitir esto al presidente, por lo que fue contratado. Este acercamiento poco ortodoxo muestra hasta dónde llegan las personas para impresionar a los posibles empleadores y, si a usted no le incomoda, inténtelo. Un contacto personal dentro de la empresa, sin duda le ayudaría a recibir cierta atención especial y evitar que compita directamente con los demás candidatos. Sin embargo, la mayoría de los estudiantes comienza de modo tradicional, enviando por correo su currículo y la carta de presentación al departamento de contratación de la empresa. Hoy los estudiantes han comenzado a enviar su currículo por correo electrónico y algunas empresas lo requieren así para filtrar a los solicitantes que no tienen conocimientos de computación. A menos que su currículo corresponda con una necesidad en particular en ese momento, quizá lo archiven para una futura referencia o lo desechen. Para evitar este sistema, algunos estudiantes envían su carta por mensajería express o mailgram o la dirigen a un ejecutivo clave en un sobre "Personal". Estos estudiantes creen que al pasar por alto a la oficina de personal de la empresa aumentará la probabilidad de que alguien con autoridad de contratar lea su carta de presentación y currículo. Otros estudiantes envían su currículo en CD o DVD; un estudiante de Luisiana envió un pay King a quien recibió el currículo mientras que otro envió un paquete de especias. El uso de un ardid publicitario para conseguir una entrevista de trabajo, por más creativo que sea, será ofensivo para algunos ejecutivos y puede ser la causa de que no lo consideren para el empleo. Aunque quizás algunos ejecutivos lo admiren por su esfuerzo y le concedan la entrevista.

Sólo usted sabe cuán cómodo se siente con los diferentes acercamientos para obtener una entrevista de trabajo. Es conveniente no utilizar un enfoque que no refleje su carácter y quizá le haga sentir incómodo y apenado.

Su presentación de ventas

Su presentación personal de ventas se dará durante la entrevista con el personal de reclutamiento o entrevistas del posible empleador. Al igual que en cualquier presentación, debe prepararse con esmero y llevar un seguimiento eficaz, además de que su desempeño muestre solidez durante la entrevista.

Consideraciones previas a la entrevista

Es fundamental prepararse para la entrevista. Para entonces ya habrá reunido la información acerca de la empresa, mencionada en las secciones anteriores, que tendrá que revisar en ese momento. En la figura 5 se presenta un checklist previo a la entrevista que le servirá para su preparación. Además, la prueba de autoevaluación de la figura 6 le ayudará a determinar si se encuentra preparado para la entrevista. Cuando prepare su entrevista, recuerde:

- Encontrar el lugar y la hora exactos de la entrevista.
- Asegurarse de que sabe el nombre del entrevistador, y cómo pronunciarlo si es difícil.
- Investigar sobre la empresa donde será la entrevista, hablar con las personas y leer acerca de la compañía para saber cuáles son los productos o servicios, dónde se encuentran sus oficinas, cuál ha sido su crecimiento y cómo se ven sus perspectivas a futuro.
- Pensar en dos o tres preguntas interesantes que le gustaría hacer durante la entrevista.
- Llegar antes al lugar de la entrevista para no sentirse presionado ni preocupado por estar a tiempo.
- Vestir adecuadamente para la entrevista de trabajo.

Una guía para la entrevista es preparar nueve pensamientos positivos antes de entrar a ésta:

- Tres motivos por los que seleccionó la entrevista.
- Tres motivos por los que en particular le gusta la empresa.
- Tres ventajas que usted tiene y deben interesarle al empleador.

FIGURA 5

Antes de la entrevista

- **Práctica**
  - ✓ Preguntas que pueden hacerle
  - ✓ Preguntas que quiere hacer acerca del puesto y la organización
  - ✓ Desempeño de roles en una entrevista
- **Autoevaluación**
  - ✓ Metas
  - ✓ Habilidades, capacidades, logros
  - ✓ Valores laborales (factores importantes que busca en un trabajo)
  - ✓ Experiencias
  - ✓ Personalidad
- **Investigación**
  - ✓ Obtener literatura de la empresa
  - ✓ Escribir o visitar la organización
  - ✓ Hablar con personas que conozcan la organización
- **Obtener referencias**
- **Planear con anticipación**
  - ✓ Atuendo para la entrevista
  - ✓ Instrucciones para llegar al sitio de la entrevista
  - ✓ Tiempo de llegada (llegar por lo menos 5 o 10 minutos antes)

FIGURA 6

Prueba de autoevaluación

¿Qué tan certero es (o será) durante una entrevista para un puesto? Abajo se presentan las preguntas que le ayudarán a evaluarse: conteste sí o no; sea honesto. Si tiene cinco o menos respuestas con "Sí" tendrá que trabajar más. Una buena calificación es siete o más respuestas "Sí".

Sí	No	
___	___	¿Investigó algo acerca de la empresa antes de la entrevista?
___	___	¿Preparó varias preguntas que le gustaría hacer?
___	___	Si un entrevistador le plantea un problema hipotético relacionado con el trabajo, ¿confía en su capacidad para responder de forma oportuna y concreta?
___	___	Si el entrevistador parece distraído o desinteresado durante su entrevista, ¿podrá dar un giro a la conversación para encausarla de nuevo y llamar su atención?
___	___	Cuando se reúna con el entrevistador, ¿será el primero en presentarse y empezar la conversación?
___	___	Si el entrevistador lo interrumpe continuamente cuando responde a sus preguntas o proporciona información sobre usted, ¿puede manejar la situación con amabilidad?
___	___	Si el entrevistador nunca le da la oportunidad de hablar sobre sí mismo y sólo le quedan cinco minutos de la entrevista, ¿pensó en frases o formas de redirigir la entrevista y recuperar el control del proceso?
___	___	Cuando el entrevistador esté por concluir la entrevista, ¿está preparado para hacer preguntas sobre la posición en la que usted se encuentra, cuáles son los factores determinantes para la selección de candidatos y una fecha aproximada para que obtenga una respuesta?

Procure dejar una impresión positiva en todas las personas con quienes tenga contacto en la empresa, aun cuando tenga que esperar en la recepción para la entrevista. A veces los gerentes les solicitarán a las recepcionistas y secretarias una opinión de usted, su amabilidad, cortesía, postura profesional, hábitos personales y rasgos semejantes que se tomarán en cuenta para formarse un criterio de usted. Incluso las revistas que elija leer mientras espera pueden ser un factor positivo o negativo. Por ejemplo, es probable que no impresione tanto si hojea revistas populares como *People* o *Sports Illustrated* que si lee algo más profesional como *Business Week* o *The Wall Street Journal*.

Durante la entrevista

No sea un simple entrevistado pasivo a las preguntas que le formulen durante la entrevista. Sea certero de forma agradable haciendo preguntas justificadas que indiquen al entrevistador que está alerta, tiene energía y está sinceramente interesado en el trabajo. La entrevista personal es su oportunidad de convencer al posible empleador que usted debe ser contratado. Al usar una analogía de negocios de un programa, usted estará en escena poco tiempo (durante la entrevista personal), así que intente presentar una imagen honesta, aunque positiva de su persona. Tal vez le ayude a estar alerta y entusiasta si

FIGURA 7

Algunas preguntas frecuentes durante una entrevista de trabajo

- De los trabajos que ha tenido hasta la fecha, ¿cuál le ha gustado más? ¿Por qué?
- ¿Por qué quiere trabajar en nuestra empresa?
- Dígame qué sabe de nuestra empresa.
- ¿Tiene algún familiar o amigo que trabaje en nuestra empresa? Si es así, ¿en qué puesto?
- Platíqueme algo de usted, sus fortalezas, debilidades, metas profesionales, etcétera.
- ¿Algún miembro de su familia se dedica al marketing? De ser así, ¿en qué área?
- ¿Por qué desea iniciar una carrera en marketing?
- Convénzame de que debemos contratarlo.
- ¿En qué actividades extra curriculares participó en la universidad? ¿Qué posición de liderazgo ocupó en cualquiera de estas actividades?
- ¿Qué beneficios obtuvo de su participación en las actividades extra curriculares que le ayuden en su carrera?
- ¿En qué lugar de nuestra empresa se ve dentro de cinco años? ¿En diez? ¿En veinte?
- ¿Cuál es su principal meta profesional?
- ¿Cuál considera que sea su mayor logro hasta la fecha?
- ¿Cuál considera que sea su mayor fracaso hasta la fecha?
- ¿Cuál es (era) su materia favorita en la escuela? ¿Por qué?
- ¿Está dispuesto a viajar y quizás a cambiar de lugar de residencia?
- ¿Cómo lo describen las personas que lo conocen?
- ¿Cómo se describiría usted mismo?
- ¿Qué le gusta más del marketing?
- ¿Qué le gusta menos del marketing?
- Si lo contratamos, ¿cuándo puede empezar a trabajar?
- ¿Cuánto es lo mínimo que tendríamos que ofrecerle para que trabajara con nosotros?
- ¿Qué metas tiene para usted mismo? ¿Cómo planea lograrlas?
- ¿Quién o qué ha influido más en el desarrollo de sus intereses profesionales?
- ¿Qué factores consideró al elegir su carrera?
- ¿Por qué le interesa nuestra organización?
- ¿Qué puede decirme acerca de usted?
- Mencione dos o tres de los aspectos más importantes de su puesto.
- ¿Qué tipo de trabajo desea realizar?
- Hábleme de algún proyecto que haya iniciado.
- ¿Qué espera de su futuro empleador?
- ¿Cuál es su GPA? ¿Qué piensa de ella? ¿Refleja su habilidad?
- ¿Cómo soluciona los conflictos?
- ¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes? ¿Sus puntos débiles? ¿Cómo se evalúa usted mismo?
- ¿Cuál ha sido la experiencia laboral más valiosa para usted y por qué?
- ¿Cuál ha sido la crítica más útil que ha recibido y quién se la hizo?
- ¿Puede darme un ejemplo de un problema que haya solucionado y el proceso que utilizó?
- ¿Puede describir el proyecto o la situación que demuestra mejor sus habilidades de análisis?
- ¿Cuál ha sido su mayor reto?

FIGURA 7

Algunas preguntas frecuentes durante una entrevista de trabajo

- Describa una situación en la que haya tenido un conflicto con otra persona y explique cómo lo resolvió.
- ¿Cuáles son los mayores problemas que enfrentó en la universidad? ¿Cómo los manejó? ¿Qué aprendió de ellos?
- ¿Cuáles son sus cualidades para jugar en equipo? Mencione algunos ejemplos.
- ¿Puede describir su estilo de liderazgo?
- ¿Qué le interesa o preocupa sobre el puesto o la empresa?
- En un rol de liderazgo en particular que haya tenido, ¿cuál fue el mayor reto?
- ¿Qué idea ha desarrollado o puesto en práctica que sea particularmente creativa o innovadora?
- ¿Cuáles características considera importantes para su puesto?
- ¿De qué manera sus experiencias educativas y laborales lo prepararon para este puesto?
- Describa un proyecto en el que haya demostrado sus habilidades.
- ¿En qué aspectos cree haber cambiado en lo personal desde que inició la universidad?
- Platíqueme de algún proyecto en equipo del que se sienta orgulloso y analice su contribución.
- ¿Cómo motiva a las personas?
- ¿Por qué eligió esas actividades extra curriculares? ¿Qué beneficio obtuvo? ¿Cuál fue su contribución?
- ¿Qué clase de situaciones lo colocan bajo presión y cómo la maneja?
- ¿Puede hablarme de alguna decisión difícil que haya tomado?
- Deme un ejemplo de una situación en la que haya fallado y explíqueme cómo la manejó.
- ¿Puede hablarme de una situación en la haya tenido que convencer a otra persona sobre su punto de vista?
- ¿Qué le causa mayor frustración?
- Sabiendo lo que conoce sobre su experiencia en la universidad ¿tomaría las mismas decisiones?
- ¿Cuál puede ser su contribución a esta empresa?
- ¿Cómo reaccionaría si se cuestionara su credibilidad?
- ¿Cuáles características son importantes en un buen gerente? ¿Tiene algunas de estas características?
- ¿Qué desafíos busca en un puesto?
- Mencione dos o tres logros que le hayan aportado mayor satisfacción.
- ¿Puede describir un rol de liderazgo que haya tenido y explicar por qué dedicó su tiempo a éste?
- ¿Cómo lleva a cabo la búsqueda de empleo y cómo tomará su decisión?
- ¿Cuál es la lección más importante que ha aprendido dentro o fuera de la escuela?
- ¿Puede describir una situación en la que haya tenido que trabajar con una persona difícil? ¿En cuáles aspectos era difícil y cómo lo manejó?
- Hemos conocido muchos candidatos excelentes, ¿por qué se considera la mejor persona para este puesto?
- ¿Cómo lo describirían sus amigos? ¿Sus profesores?
- ¿Qué más debo saber sobre usted?

se imagina que lo entrevistarán en televisión. En la figura 7 se presentan varias preguntas frecuentes planteadas durante las entrevistas.

A veces los posibles empleadores le pedirán que demuestre ciertas habilidades y le pidan escribir en cierto tiempo un ensayo sobre una parte de su vida, vender al entrevistador algo (como una calculadora de escritorio) o responder preguntas desafiantes. Tenga calma y manténgase confiado durante cualquier planteamiento poco ortodoxo durante una entrevista y dejará una buena impresión. Recuerde que la mayoría de los empleadores quieren desempeñarse bien porque buscan a la mejor persona que puedan encontrar en un tiempo determinado por el dinero que ofrecen.

Si tiene que hacer pruebas de inteligencia, aptitud o psicológicas, debe procurar ser honesto para no crear falsas expectativas que no podrá cumplir. Es muy importante que no deje una impresión falsa con una empresa que no es la adecuada para usted, como lo es asegurarse de obtener el empleo. Numerosos expertos dicen que es fácil "hacer trampa" en las pruebas de aptitud y psicológicas si puede "desempeñar el rol" y proporcionar las respuestas que sabe que quieren leer en las empresas. Por lo general, el llamado planteamiento seguro en la mayoría de las pruebas de personalidad y preferencia (interés) es no adoptar posturas extremas en nada que no esté claramente relacionado con el trabajo para el que hace la solicitud. En el caso de los puestos de ventas, quizá lo evidente sea ser extrovertido y que le interesen las actividades de grupo, y tal vez no sea convincente presentarse como muy interesado en la literatura, la música, el arte o cualquier actividad solitaria. Además, las respuestas "correctas" suelen indicar una personalidad conservadora, orientada a los objetivos, motivada por el dinero y gregaria.

Manejo de las objeciones En ocasiones los entrevistadores preguntan de forma tajante "¿Por qué debemos contratarlo?". Esto requiere que piense en términos de las necesidades del empleador y presente de modo conciso sus principales "puntos de venta." Asimismo, es posible que el entrevistador

plantee los motivos por los que usted no es el candidato ideal. Por ejemplo, tal vez le diga: 1) "En realidad estamos buscando una persona con algo más de experiencia"; 2) "Nos gustaría encontrar a alguien con más antecedentes educativos técnicos", o 3) "Necesitamos a alguien que empiece a trabajar dentro de dos semanas." Este tipo de afirmaciones son similares a las objeciones o a las solicitudes de mayor información. En otras palabras, el entrevistador dice: "Convénzame de que no debo eliminarlo por esta razón." Para superar estas objeciones, puede responder a cada una, respectivamente, con las siguientes líneas:

1) "Tengo más de un año de experiencia trabajando en dos empresas diferentes durante mis vacaciones de verano, y he trabajado de medio tiempo en otra empresa durante toda la universidad. Aprendo rápido y me he adaptado bien en cada una de las tres empresas, de modo que considero que mi experiencia laboral equivale a la de una persona que tiene tres o cuatro años de experiencia con la misma empresa."

2) "Aunque no elegí obtener un grado técnico, tomé varios cursos en la universidad, como cursos de ingeniería básicos, química, física y dos años de matemáticas. Confío en poder aprender con rapidez lo que sea necesario para hacer el trabajo y mi verdadera fortaleza radica en que mi educación está combinada con cursos técnicos y administrativos."

3) "Bueno, debo cursar un trimestre más en la universidad, de modo que no puedo empezar a trabajar de tiempo completo dentro de dos semanas, pero quizá podríamos llegar a un acuerdo en el que pudiera trabajar medio tiempo; o quizá los viernes, sábados y domingos, o los fines de semana, hasta que me gradúe."

El buen "vendedor" no permite que una objeción interfiera en una venta. A menudo dar soluciones o alternativas razonables supera las objeciones o, al menos, deja un espacio para una negociación hacia una solución.

Cómo actuar durante la entrevista Lo siguiente puede ayudarle a comportarse de forma apropiada durante la entrevista:

- Piense positivamente. Muéstrese entusiasta, interesado, bien informado y confiado.
- Tome pocas notas. Es aceptable tomar notas durante una entrevista, pero limítese a anotar aquello que sea importante recordar. Es mejor concentrarse en escuchar y observar, más que en escribir.
- Relaciónese con el entrevistador. Establezca una relación positiva con él. Escuche y observe; relaciónese con el empleador o el puesto.
- Cuide su lenguaje corporal. Cuidado con el nerviosismo (mover una pierna, golpear con los dedos, etc.) Proyecte confianza (contacto visual, estreche la mano con firmeza, postura erguida).
- Esté pendiente a las preguntas que le formula el entrevistador. Responda con información relevante para el puesto. Proporcione respuestas directas; evite las respuestas evasivas.
- Piense en las preguntas que formula. Deben indicar que sabe algo sobre el puesto. Evite las preguntas que podría responder con facilidad de otro modo (investigando). Obtenga la información que necesita para sentirse satisfecho con el puesto (la entrevista es un proceso en dos sentidos). Las preguntas sobre el sueldo y las prestaciones se deben hacer después de que le ofrezcan el puesto.
- Logre un cierre efectivo. Pregunte cuándo el empleador espera tomar una decisión. Vuelva a mencionar su interés y su capacidad para ocupar el puesto. Muestre confianza y entusiasmo (sonría, concluya con un apretón de manos firme). Solicite la tarjeta de presentación del empleador si es posible (puede resultarle útil cuando escriba una carta de agradecimiento).

Preguntas en la entrevista Numerosos candidatos a un empleo invierten todo su tiempo en prepararse para responder las preguntas que los empleadores les formularán. Pero con mucha frecuencia no hacen las preguntas vitales que les ayudarán a saber si el puesto es adecuado para ellos. El hecho de no formular preguntas importantes durante la entrevista a menudo hace que las personas terminen en puestos que no les interesan o no representan ningún reto para ellas. Con frecuencia los candidatos mal informados aceptan los puestos con la esperanza de que lleguen a ser más interesantes y gratificantes en un futuro. La figura 8 sugiere algunas preguntas que quizá desee formular.

Cerrar la venta

Aunque no es probable que un posible empleador le ofrezca un puesto inmediatamente después de una entrevista de trabajo, debe informar al entrevistador que definitivamente quiere el empleo y que confía en hacer un excelente trabajo. Tendrá que buscar la mejor forma de hacerlo.

En cada etapa del proceso personal de ventas, deberá buscar retroalimentación en el lenguaje corporal y las inflexiones o el tono de voz del entrevistador.

Seguimiento de la entrevista

Unos días después de una entrevista de trabajo, ya sea que desee el puesto o no, es una cortesía de negocios escribir una carta de agradecimiento a los entrevistadores. En esa carta podrá reforzar la impresión positiva que tiene de la entrevista y expresar una vez más su gran interés por trabajar en la empresa. Si no tiene noticias en unas semanas, tal vez sea apropiado escribir otra carta expresando su interés en el trabajo y preguntando cuál fue su decisión con el fin de considerar otras opciones, en caso de ser necesario. Como una posible razón de esta carta de seguimiento puede mencionar un logro personal adicional desde la entrevista, dar una respuesta más detallada a una de las preguntas del entrevistador o quizás enviar un artículo de periódico o revista que les interese. Una carta de seguimiento clara, bien redactada y amable le da la posibilidad no sólo de crear una mejor impresión en el entrevistador, sino también de demostrar cualidades positivas como iniciativa, energía, sensibilidad a los sentimientos de otras personas y conciencia de un protocolo de negocios.

Muchos candidatos no escriben una carta de agradecimiento después de una entrevista y, sin embargo, numero-

FIGURA 8

Ejemplos de preguntas formuladas por los candidatos a un puesto

- ¿Hacia dónde se dirige la organización? ¿Qué planes o proyectos están en desarrollo para mantener o incrementar su participación de mercado? ¿Sobre cuántas líneas de productos nuevas se han tomado decisiones últimamente? ¿El crecimiento de las ventas en la nueva línea de productos es sostenible?
- ¿Quiénes son las personas con las que trabajaré? ¿Puedo platicar con algunas de ellas?
- ¿Puede proporcionarme una copia de la descripción del puesto?
- ¿Cuál podría ser mi primera tarea?
- ¿Tienen algún sistema de evaluación del desempeño? ¿Cómo está estructurado? ¿Con qué frecuencia me evaluarán?
- ¿Cuál es el potencial de promoción en la organización? En las promociones ¿algunas veces los empleados son transferidos entre campos funcionales? ¿Cuál es el tiempo promedio para llegar al _____ nivel profesional? ¿Su política consiste en promover a los empleados o muchos puestos gerenciales se ocupan con personas externas? ¿Tienen algún sistema de publicación de vacantes?
- ¿Qué tipo de capacitación recibiré? ¿Cuándo inicia el programa de capacitación? ¿Es posible avanzar más rápido en su programa? ¿Cuántas personas pasan por su programa de estancia?
- ¿Cuál es la rutina normal de un(a) _____? ¿Puedo progresar a mi ritmo o todo está estructurado? ¿Los empleados por lo regular trabajan tiempo extra?
- ¿Qué tanto se espera que viaje? ¿A los empleados que viajan se les proporciona un automóvil?
- ¿Qué tanta libertad se da a los empleados nuevos? ¿Cuánta disciplina se requiere? ¿Cuánta información tiene un empleado nuevo? ¿Cuánta autoridad tienen los nuevos empleados para tomar decisiones?
- ¿Con qué frecuencia reubican a sus empleados? ¿Es posible cambiar de una división a otra?
- ¿Cuál es el mercado de vivienda para una persona soltera en ____ (ciudad)? ¿El transporte público es adecuado?
- ¿Cuánto contacto y exposición a la gerencia tiene el puesto?
- ¿Con qué frecuencia debo reportar mi trabajo?

sos empleadores afirman que el factor decisivo entre varios candidatos similares a menudo es la carta de agradecimiento. Esta carta debe estar escrita a máquina. Si el entrevistador maneja la tecnología, quizá sea apropiado enviarla por correo electrónico. No obstante, el toque personal de una carta escrita a máquina y firmada a mano da una mejor impresión.

No olvide redactar una carta de agradecimiento en todas las situaciones siguientes:

- Si no recibe respuesta después de dos o tres semanas.
- Cuando le niegan el puesto. Mencione que lamenta que no haya un puesto disponible y pregunte si podrían considerarlo en el futuro. Asimismo, pregunte cómo puede mejorar para cumplir con lo que busca la empresa.
- Después de una entrevista. Exprese su agradecimiento por el tiempo y la amabilidad del entrevistador. Responda cualquier pregunta que haya quedado pendiente y aclare cualquier malentendido.
- Para aceptar un empleo (aun cuando lo haya hecho en persona o por teléfono). Exprese su aceptación. Reitere el trato, la fecha de inicio y aspectos similares. No empiece solicitando favores.
- Para rechazar una oferta de trabajo. Rechace el ofrecimiento con amabilidad. Sea educado, muestre interés e indique que aprecia la oferta.

Las cartas de seguimiento también son apropiadas después de recibir una respuesta a una carta de petición solicitada o no. Asegúrese de que sus cartas posean la actitud, la calidad y la habilidad de un profesional.

EN EL TRABAJO

Condiciones de trabajo

Los gerentes de publicidad, marketing, promoción, relaciones públicas y ventas trabajan en oficinas cercanas a la alta gerencia. Es común trabajar muchas horas, incluidas noches y fines de semana. Alrededor de 44% de los gerentes de publicidad, marketing y relaciones públicas trabaja más de 40 horas a la semana. Quizá también tengan que viajar mucho. Por ejemplo, en ocasiones es obligatoria su asistencia a juntas patrocinadas por asociaciones o industrias. Los gerentes de ventas viajan a las oficinas locales, regionales y nacionales, así como a donde se encuentran diversos distribuidores. Los gerentes de publicidad y promoción se trasladan para reunirse con clientes y representantes de los medios de comunicación. En ocasiones, los gerentes de relaciones públicas viajan para reunirse con grupos de interés especiales o funcionarios públicos. Las transferencias entre la sede y las oficinas regionales son comunes, sobre todo entre los gerentes de ventas.

Escalera arriba

La mayoría de los puestos gerenciales de publicidad, marketing, promoción, relaciones públicas y ventas están ocupados por personas con experiencia en la promoción o profesionales relacionados. Por ejemplo, muchos gerentes son antiguos representantes de ventas, agentes de compras, especialistas en productos, publicidad, promoción o relaciones públicas. En las empresas pequeñas, donde la cantidad de puestos es limitada, la promoción a un puesto gerencial casi siempre es muy lenta. En las empresas grandes las promociones ocurren con mayor frecuencia.

Aunque para la promoción se enfatizan la experiencia, la habilidad y el liderazgo, éstas pueden acelerarse gracias a la

participación en los programas de capacitación gerencial realizados por muchas empresas grandes. Existen diversas empresas que ofrecen a sus empleados oportunidades de educación continua, ya sea dentro de la empresa o en universidades locales; fomentan la participación de sus trabajadores en seminarios y conferencias, que a menudo ofrecen sociedades profesionales. En colaboración con las universidades, muchas asociaciones de marketing y relacionadas patrocinan programas de capacitación gerencial nacionales o locales. El estar alerta de lo que sucede en su industria y participar en asociaciones industriales relacionadas es importante para avanzar en su carrera.

EL PRINCIPIO DE SU CARRERA LABORAL

Aun cuando desea elegir una empresa en la que podría permanecer durante toda su vida laboral, debe reconocer que es probable que trabaje en tres, cuatro o más empresas durante su carrera. Si no está totalmente satisfecho con su trabajo o su empresa durante los primeros años de su vida laboral, recuerde que está acumulando experiencia y conocimientos que aumentarán su valor para oportunidades laborales futuras. Mantenga una actitud positiva y trabaje lo mejor posible en todos los puestos que ocupe y las nuevas oportunidades llegarán. No se desanime por los errores que cometa en su carrera; casi todas las personas que tienen éxito han cometido y siguen cometiendo equivocaciones. Considérelos experiencias de aprendizaje y no resultarán muy traumáticos ni dañarán su confianza.

¡Buena suerte en su carrera de marketing!

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© MICHAEL THOMAS/GETTY IMAGES

CAPÍTULO 2

Planeación estratégica para la ventaja competitiva

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Entender la importancia del marketing estratégico y conocer los lineamientos básicos de un plan de marketing

2A Desarrollar una declaración adecuada de la misión de negocios

3A Explicar los componentes de un análisis de situación

4A Describir los criterios para establecer objetivos de marketing adecuados

5A Identificar las fuentes de la ventaja competitiva

6A Identificar las alternativas estratégicas

7A Analizar las estrategias para el mercado meta

8A Describir los elementos de la mezcla de marketing

9A Explicar por qué son necesarias la implementación, la evaluación y el control del plan de marketing

10A Identificar varias técnicas que ayuden a que la planeación estratégica sea eficaz

OA 1

NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren también del compromiso de los recursos a largo plazo.

Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a la protección y al crecimiento de los recursos de la misma. Por ejemplo, si The March of Dimes hubiera decidido enfocarse en combatir la polio, la organización ya no existiría, pues la mayoría de nosotros considera la polio como una enfermedad erradicada. The March of Dimes sobrevivió porque tomó la decisión estratégica de cambiar su enfoque al combate de los defectos congénitos.

La gerencia estratégica del marketing aborda dos preguntas: ¿Cuál es la principal actividad de una organización en un momento determinado? ¿Cómo alcanzará sus metas? Éstos son algunos ejemplos de decisiones estratégicas:

- General Electric Company ha iniciado un esfuerzo llamado "Ecomagination", que cambiará su enfoque a ser una empresa ambientalmente consciente que trabaja para resolver algunos de los problemas más críticos del ambiente. Este esfuerzo representa una transformación completa en la estrategia de GE, que está revolucionando la forma en que desarrolla sus productos, los vende a los clientes e ingresa en mercados emergentes.[1]
- Toys "R" Us ha sufrido a medida que los niños cada vez más pequeños abandonan sus juguetes tradicionales, al preferir la diversión electrónica y debido a que los padres tienden a comprar juguetes durante los viajes semanales a las tiendas en donde hacen todas sus compras en una visita, como Wal-Mart. La empresa respondió con la expansión de su línea infantil, Babies "R" Us utilizándola para atraer a los padres de niños mayores a su selección de juguetes.[2]
- La decisión de McDonald's de ofrecer alimentos más sanos enfocándose en la fruta fresca y las verduras con su nueva línea de ensaladas de primera.[3]
- La introducción por parte de S C Johnson's de Shout Color Catchers, una toalla para la lavadora que recoge las partículas de pintura sueltas y evita que la ropa se destiña y pinte otras prendas.

Todas estas decisiones han afectado e influirán el curso de cada una de las organizaciones a largo

El marketing y usted

¿Qué opina de la planeación? Escriba sus respuestas en el espacio correspondiente.

Describe mi estilo

1 2 3 4 5 6 7

Para nada — A la perfección

__ Empiezo a trabajar sin invertir mucho tiempo en la planeación.*

__ Establezco los pasos necesarios para realizar una tarea antes de empezarla.

__ Pienso en las estrategias que seguiré, en caso de que surja algún problema.

__ Como muchos aspectos de mi trabajo son impredecibles, la planeación no es útil.*

__ Llevo un registro de los proyectos en los que trabajo.

__ Establezco metas personales para mí mismo.

__ Cada semana planeo lo que necesito hacer.

__ No pierdo el tiempo pensando en lo que debo hacer.*

__ Pongo especial cuidado en trabajar primero en las tareas de mayor prioridad.

__ La planeación es un desperdicio de tiempo.*

__ La planeación es una excusa para no trabajar.*

__ No necesito desarrollar una estrategia para realizar mis tareas.*

Ahora sume su calificación, invirtiendo la calificación obtenida en los elementos con un asterisco; es decir, si anotó un 2 sume un 6 y viceversa. Lea el capítulo y al final verá lo que significa su calificación.

planeación estratégica
Proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de una organización y las oportunidades del mercado en evolución.

planeación
Proceso de anticipar los acontecimientos futuros y determinar estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro.

planeación de marketing
Diseñar las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y el entorno cambiante de éste.

plan de marketing
Documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing.

plazo, la distribución de sus recursos y, con el tiempo, su éxito financiero. En contraste, una decisión operativa, como cambiar el diseño del paquete de las hojuelas de maíz Post o alterar el grado de dulzura del aderezo para ensaladas Kraft, quizá no tenga tanto impacto en la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

¿Cómo manejan las empresas la planeación estratégica de marketing? ¿De qué forma los empleados saben cómo llevar a cabo las metas de ésta a largo plazo? La respuesta es mediante un plan de marketing.

¿Qué es un plan de marketing?

La planeación es el proceso de anticipar los eventos futuros y determinar las estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro. La planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. La planeación de marketing es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de marketing y fijación de precios están delineados en el plan de marketing. Éste es un documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing. En este capítulo usted aprenderá la importancia de redactar un plan de marketing y los tipos de información que contiene.

Por qué redactar un plan de marketing Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado. El marketing puede ser una de las actividades de negocios más costosa y complicada, pero también la más importante. El plan de marketing por escrito ofrece actividades establecidas con claridad que ayudan a empleados y gerentes a entender y trabajar hacia las metas comunes.

La redacción de un plan de marketing le permite examinar su entorno en conjunto con las tareas de negocios internas. Una vez escrito el plan de marketing, sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Por último, el plan permite al gerente de marketing entrar en el mercado consciente de las posibilidades y los problemas.

FIGURA 2.1

Elementos de un plan de marketing

Elementos del plan de marketing Los planes de marketing se pueden presentar de varias formas. La mayoría de los negocios requiere un plan de marketing escrito, porque es extenso y puede ser complejo. Los detalles sobre las tareas y las actividades pueden perderse si se comunican de forma oral. Sin importar la forma en que se presenta un plan de marketing, hay algunos elementos comunes a todos ellos. Éstos incluyen la definición de la misión de negocios, la realización de un análisis de situación, la definición de los objetivos, un mercado meta potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. La figura 2.1 muestra éstos y también se describen a continuación. Otros elementos que puede incluir un plan son los presupuestos, cronogramas de implementación, actividades requeridas de investigación de mercados o elementos de planeación estratégica avanzada. En el apéndice de este capítulo se presenta un ejemplo de un plan de marketing.

La selección de la alternativa a seguir depende de la filosofía y la cultura de la empresa en general. Asimismo, depende de la herramienta utilizada para tomar la decisión. En general, las empresas manejan una de dos filosofías sobre el momento en que esperan utilidades. Ya sea que busquen las utilidades inmediatas o primero aumenten su participación de mercado y luego las utilidades. A largo plazo, la participación de mercado y la rentabilidad son metas compatibles. Numerosas empresas han seguido este credo de tiempo atrás: al crear una participación de mercado, las utilidades llegarán con certeza. Michelin, el fabricante de llantas (neumáticos), sacrifica de forma constante las utilidades a corto plazo para lograr participación de mercado. Por otra parte, IBM enfatiza las utilidades y la valuación de las acciones más que la participación de mercado, la calidad y el servicio al cliente. Como puede ver, cada empresa visualiza la misma alternativa estratégica de un modo totalmente diferente.

Existen varias herramientas que ayudan a los gerentes a seleccionar una alternativa estratégica. La más común de ellas es una matriz. Más adelante se describe la matriz de portafolio con mayor detalle.

Redacción del plan de marketing

La creación e implementación de un plan de marketing completo permite a la organización lograr los objetivos de marketing y tener éxito. Sin embargo, este plan sólo es tan bueno como la información que contiene, así como el esfuerzo, la creatividad y el pensamiento invertidos en su creación. Tener un buen sistema de información de marketing y una riqueza de inteligencia competitiva (cubierta en el capítulo 9) es crucial para un análisis de situación detallado y preciso. El rol de la intuición gerencial también es importante en la creación y selección de las estrategias de marketing. Al tomar una decisión de marketing, los gerentes deben ponderar cualquier información en relación con su precisión y juicio propio.

Cabe notar que la estructura general del plan de marketing (figura 2.1) no debe verse como una serie de pasos de planeación en secuencia. Varios de sus elementos se deciden al mismo tiempo y se combinan entre sí. Además, cada plan de marketing tiene un contenido diferente, dependiendo de la organización, misión, objetivos, metas y componentes de la mezcla de marketing. El ejemplo en el apéndice del capítulo no se debe considerar como el único formato correcto para un plan de marketing. Numerosas organizaciones tienen un formato distintivo o una terminología propia para elaborarlo. Cada plan debe ser único de la empresa para la que se creó. Sin embargo, recuerde que, aunque el formato y el orden de presentación deben ser flexibles, todos los planes de marketing deben cubrir los mismos tipos de preguntas y temas. Como podrá ver por la extensión del plan de marketing y el ejemplo del software de e-motion del plan de marketing en el apéndice, la creación de un plan completo no es un esfuerzo fácil ni rápido.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

1 OA Entender la importancia del marketing estratégico y conocer los lineamientos básicos de un plan de marketing

Qué	Planeación estratégica
Por qué	Rentabilidad y crecimiento a largo plazo
Cómo	Redactar un plan de marketing

2 OA

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE NEGOCIOS

El fundamento de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, que responde a la pregunta: "¿En qué negocio estamos?". La manera en que la empresa define su misión de negocios afecta en gran medida la distribución de sus recursos a largo plazo, así como su rentabilidad y supervivencia. La declaración de la misión se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como de las condiciones existentes y anticipadas del entorno. La declaración de la misión de una empresa contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes. La figura 2.2 muestra la declaración de misión de Southwest Airlines.

© DAVID YOUNG WOLF/PHOTOEDIT

Una declaración de la misión se debe enfocar en el mercado o mercados a los que trata de servir la organización, más que en el bien o el servicio ofrecidos. De lo contrario, una nueva tecnología puede hacer que el bien o el servicio sean obsoletos y la misión de la empresa no sea pertinente para las funciones de la misma. Las declaraciones de la misión de negocios que se expresan en forma muy limitada padecen una miopía de marketing, es decir, la definición de un negocio en términos de los bienes y servicios que buscan los clientes. En este contexto, *miopía* significa un pensamiento limitado a corto plazo. Por ejemplo, Frito-Lay describe su misión como participar en el negocio de las botanas, más que en el de hojuelas de maíz. La misión de los equipos deportivos no es sólo jugar partidos, sino responder a los intereses de los aficionados.

declaración de la misión
Declaración del negocio de una empresa con base en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como un análisis de las condiciones existentes y anticipadas del entorno.

miopía de marketing
Definición de un negocio en términos de los bienes y servicios, más que en términos de los beneficios que buscan los clientes.

FIGURA 2.2

Declaración de la misión de Southwest Airlines

La misión de Southwest Airlines es la dedicación a la calidad más alta del servicio al cliente ofrecido con calidez, amabilidad, orgullo individual y el espíritu de la empresa.

Para nuestros empleados

Estamos comprometidos en ofrecer a nuestros empleados un ambiente de trabajo estable con iguales oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal. Fomentamos la creatividad y la innovación para mejorar la efectividad de Southwest Airlines. Sobre todo, daremos a nuestros empleados la misma actitud de preocupación, respeto y cuidado dentro de la organización que nosotros esperamos compartir en el exterior con todos los clientes de Southwest.

Fuente: http://www.southwestairlines.com/about_swa/mission.html

De forma alterna, hay declaraciones de misión demasiado amplias. "Ofrecer productos de calidad y valor superiores que mejoren la vida de los consumidores de todo el mundo" es quizás una declaración de misión demasiado amplia para cualquier empresa, excepto para Procter & Gamble. Es preciso tener cuidado al establecer el negocio en el que participa la empresa. Por ejemplo, la misión de Ben & Jerry's se centra en tres aspectos importantes del negocio de los helados: 1) Producto: "Fabricar, distribuir y vender el helado natural de la más alta calidad y productos relacionados en gran variedad de sabores innovadores hechos con los productos Vermont Dairy"; 2) Economía: "Manejar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento productivo, ofrecer mayor valor para nuestros accionistas y crear oportunidades profesionales y recompensas financieras para nuestros empleados"; y 3) Social: "Manejar la empresa de manera que exista un reconocimiento activo del rol central que el negocio desempeña en la estructura de la sociedad, iniciando formas innovadoras de mejorar la calidad de vida de una comunidad muy extensa: local, nacional e internacional".[4] Al declarar correctamente la misión de la empresa en términos de los beneficios que los clientes buscan, se establecen las bases del plan de marketing. Numerosas empresas se enfocan en el diseño de declaraciones de misión más adecuadas, porque éstas a menudo aparecen en los sitios web de la empresa.

Tal vez la empresa necesite definir la declaración de misión y los objetivos de una unidad estratégica de negocios (UEN), que es un subgrupo de un negocio o un conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande. Una UEN propiamente definida debe tener una misión distintiva y un mercado meta específico, control sobre sus recursos, sus competidores y planes independientes de las otras UEN en la organización. De esta manera, una empresa grande como Kraft Foods puede tener planes de marketing para cada una de sus UEN, que incluyen alimentos para el desayuno, postres, alimento para mascotas y bebidas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Desarrollar una declaración adecuada de la misión de negocios

P: ¿En qué negocio estamos?

R: Declaración de la misión de negocios

- Demasiado limitada → miopía de marketing
- Demasiado amplia → sin dirección
- Correcta → enfoque en los mercados a los que atiende y beneficios que los clientes buscan

unidad estratégica de negocios (UEN)
Subgrupo de un negocio o conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande.

análisis FODA
Identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) y las amenazas (A). Las fortalezas y debilidades son internas; las oportunidades y amenazas son externas.

OA 3

DIRIGIR UN ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Los mercadólogos deben entender el entorno actual y potencial en el que se comercializará el producto o servicio. Un análisis de la situación se conoce en ocasiones como análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés); es decir, la empresa debe identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) internas y las amenazas (A) externas.

Al analizar las fortalezas y debilidades internas, el gerente de marketing se debe enfocar en los recursos organizacionales como los costos de producción, las habilidades de marketing, los recursos financieros, la imagen de la empresa o marca, las capacidades de los empleados y la tecnología disponible. Por ejemplo, una debilidad potencial para AirTran Airways (antes ValuJet) es la antigüedad de su flotilla de aviones, que podría proyectar una imagen de peligro o baja calidad. Otras debilidades incluyen altos índices de rotación de personal y vuelos limitados. Una fortaleza potencial son los bajos costos operativos de la línea área, que se traducen a precios más bajos para los consumidores. Otro aspecto a considerar en esta sección del plan de marketing son los antecedentes históricos de la empresa, su historial de ventas y utilidades.

Al analizar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes de marketing deben estudiar los aspectos del entorno de marketing. Este proceso se conoce como **escaneo del entorno**, la recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing. El escaneo del entorno ayuda a identificar las oportunidades y amenazas en el mercado y ofrece los lineamientos para el diseño de una estrategia de marketing. Las fuerzas del microentorno que se estudian con mayor frecuencia son la social, la demográfica, la económica, la tecnológica, la política y legal, y de la competencia. Estas fuerzas se estudian de forma detallada en el capítulo 3. El incremento de los precios de la gasolina y el debilitamiento del dólar han creado un entorno complejo, pero quizá ventajoso, para McDonald's. Mientras que el incremento del costo de la gasolina puede desalentar las visitas a sus ventanillas de servicio en el automóvil, el gigante de la comida rápida espera que su amplia disponibilidad, sus precios bajos y sus nuevas ofertas de café gourmet atraigan a los consumidores que tratan de ahorrar dinero cambiando de Starbucks y otros lugares de precio alto. Los mercadólogos de McDonald's incluso aprovechan los incrementos en el precio de la gasolina, realizando comerciales en los que los adolescentes deciden no llenar el tanque vacío de su automóvil y, en vez de eso, comprar hamburguesas dobles con queso a un precio de $1 y llenar sus estómagos vacíos.[5]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

3OA Explicar los componentes de un análisis de situación

INTERNAS	**Fortalezas** • costos de producción • habilidades de marketing • recursos financieros • imagen • tecnología **Debilidades**	
EXTERNAS		**Oportunidades** • sociales • demográficas • económicas • tecnológicas • políticas/legales • competitivas **Amenazas**

© 2007–2008 MCDONALD'S

Los mercadólogos de McDonald´s aprovechan los incrementos en el precio de la gasolina, realizando comerciales en los que los adolescentes deciden no llenar el taque vacío de su automóvil y en vez de eso comprar hamburguesas dobles con queso por $1 para llenar sus estómagos vacíos.

4OA

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Antes de desarrollar los detalles de un plan de marketing, es preciso establecer los objetivos del mismo. Sin objetivos no existe una base para medir el éxito de las actividades del plan de marketing.

Un **objetivo de marketing** es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios:

- *Realistas:* Los gerentes deben desarrollar objetivos que tengan la oportunidad de cumplir. Por ejemplo, sería irreal que las empresas que apenas comienzan o los productos nuevos logren una participación de mercado dominante, cuando hay otros competidores en el mismo.
- *Mensurables o medibles:* Es necesario que los gerentes puedan medir de forma cuantitativa si se logra o no un objetivo. Por ejemplo, sería difícil determinar el éxito de un objetivo que establece: "Incrementar las ventas de alimento para gato." Si la empresa vende 1% más de alimento para gato, ¿eso significa que el objetivo se logró? En vez de ello, es necesario establecer una cifra específica: "Incrementar las ventas de alimento para gato marca Purina de $300 millones a $345 millones."
- *Definido en el tiempo:* ¿En cuánto tiempo es preciso lograr el objetivo? "Incrementar las ventas de alimento Purina para gato entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011."
- *Comparado con un benchmark:* Si el objetivo es incrementar las ventas 15%, es importante conocer la línea de base con la cual se medirá el objetivo. ¿Serán las ventas actuales? ¿Las ventas del año pasado? Por ejemplo: "Incrementar 15% las ventas de alimento Purina para gato en comparación con las ventas de 2010, que fueron de $300 millones."

escaneo del entorno
Recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, eventos y relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing.

objetivo de marketing
Declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Describir los criterios para establecer objetivos de marketing adecuados

Objetivos realistas, mensurables y definidos en el tiempo consistentes con los objetivos de la empresa.

1. Comunican la filosofía de la gerencia de marketing
2. Proporcionan dirección a la gerencia
3. Motivan a los empleados
4. Obligan a los ejecutivos a pensar con claridad
5. Permiten una mejor evaluación de los resultados

Asimismo, los objetivos deben ser consistentes e indicar las prioridades de la organización. De forma específica, los objetivos fluyen de la declaración de misión de la empresa hacia el resto del plan de marketing. La figura 2.3 muestra algunos objetivos bien establecidos y otros establecidos de manera deficiente. Observe cómo se cumplen o no los criterios antes mencionados.

Los objetivos especificados con detalle cumplen varias funciones. En primer lugar, comunican las filosofías de la gerencia de marketing y proporcionan dirección a los gerentes de nivel básico, de modo que las actividades de marketing se integren y apunten en el mismo sentido. Los objetivos también sirven como motivadores al crear algo que los empleados desean lograr. Cuando los objetivos se pueden lograr y son desafiantes, motivan a quienes tienen la misión de lograrlos. Además, el proceso de redactar objetivos específicos obliga a los ejecutivos a aclarar sus pensamientos. Por último, los objetivos constituyen una base para el control; es posible medir la efectividad de un plan tomando en cuenta los objetivos establecidos.

OA 5

VENTAJA COMPETITIVA

La realización de un análisis FODA permite a las empresas identificar su ventaja competitiva, la cual es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. Es el factor o los factores que provocan que los clientes sean leales a la empresa y no a la competencia. Hay tres tipos de ventajas competitivas: costo, diferenciación de productos/servicios y estrategias de nicho.

Ventaja competitiva en costos

El liderazgo en costos puede ser el resultado de obtener materias primas económicas, crear una escala eficiente de operaciones en la planta, diseñar productos de fabricación sencilla, controlar los costos indirectos y evitar clientes marginales. Por ejemplo, DuPont tiene una ventaja competitiva excepcional en costos en la producción de dióxido de titanio. Los técnicos crearon un proceso de producción que utiliza insumos de bajo costo, dando a DuPont una ventaja de 20% en costos sobre sus competidores. La tecnología más económica es compleja y sólo es posible imitarla invirtiendo alrededor de $100 millones y varios años de pruebas.

ventaja competitiva
Conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que el mercado meta percibe como significativo y superior al de la competencia.

FIGURA 2.3

Ejemplos de objetivos de marketing

Objetivos mal establecidos	Objetivos bien establecidos
Nuestro objetivo es maximizar las utilidades.	Nuestro objetivo es lograr una recuperación de la inversión de 10% entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010, recuperando las nuevas inversiones en una fecha no posterior al 31 de diciembre de 2013.
Nuestro objetivo es atender mejor a los clientes.	Nuestro objetivo es obtener una satisfacción de nuestros clientes de 90% en la encuesta anual de satisfacción del cliente de 2010 y conservar 85% de nuestros clientes de 2009 como compradores recurrentes en 2010.
Nuestro objetivo es ser la mejor empresa posible.	Nuestro objetivo es incrementar la participación de mercado de 30% en 2009 a 40% en 2010, incrementando los gastos promocionales 14% sobre los niveles de 2009 del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

© JASMINE AWAD/ISTOCKPHOTO INTERNATIONAL, INC.

Tener una ventaja competitiva en costos significa ser el competidor de costo más bajo en la industria, al tiempo que se mantienen márgenes de utilidad satisfactorios.

Una ventaja competitiva en costos permite a una empresa ofrecer un valor superior al cliente. Wal-Mart, la tienda de mercancías generales de bajo costo, líder en el mundo, ofrece un buen valor a sus clientes porque se enfoca en ofrecer gran variedad de mercancía a precio bajo y un buen servicio al cliente. Wal-Mart puede mantener sus precios bajos porque tiene un fuerte poder de compra en sus relaciones con los proveedores. Es posible reducir los costos de distintas formas.

- *Curvas de experiencia:* Las curvas de experiencia indican que los costos disminuyen en una tasa predecible conforme aumenta la experiencia con un producto. El efecto de la curva de experiencia abarca gran variedad de costos de manufactura, marketing y administrativos. Las curvas de experiencia reflejan el aprendizaje mediante avances tecnológicos y economías de escala. Empresas como Boeing utilizan curvas de experiencia históricas como base para predecir y fijar los precios. Las curvas de experiencia permiten a los gerentes pronosticar los costos y fijar los precios con base en los costos anticipados, en comparación con los costos actuales.
- *Mano de obra eficiente:* Los costos de mano de obra pueden ser un componente importante de los costos totales en las industrias que requieren pocas habilidades e intensivas en mano de obra, como el ensamblaje de productos y la fabricación de ropa. Numerosos fabricantes estadounidenses como Nike, Levi Strauss y Liz Claiborne han recurrido al extranjero para lograr costos de manufactura más bajos. Muchas empresas estadounidenses manejan por outsourcing actividades como la captura de datos y otros trabajos intensivos en mano de obra.
- *Bienes y servicios sin adornos:* Las empresas pueden reducir los costos al eliminar los adornos y las opciones de un producto o servicio. Por ejemplo, Southwest Airlines ofrece tarifas bajas, pero no hay asientos asignados ni alimentos a bordo. Los costos bajos le dan un factor de carga más alto y mayores economías de escala, que a su vez significan precios más bajos para los consumidores.
- *Subsidios gubernamentales:* Los gobiernos pueden ofrecer donaciones y préstamos sin intereses a industrias meta. Esta ayuda por parte del gobierno permitió a los fabricantes de semiconductores japoneses convertirse en líderes globales.
- *Diseño de productos:* La tecnología de diseño de punta puede ayudar a compensar los altos costos de mano de obra. BMW es líder mundial en el diseño de automóviles por la fabricación y el ensamblaje sencillos. La ingeniería de reversa, el proceso de desarmar un producto pieza por pieza para conocer sus componentes y obtener claves acerca del proceso de manufactura, también representa ahorros. Aplicar la ingeniería de reversa en un producto de un competidor que maneja costos bajos puede representar un ahorro en costos de investigación y diseño. Los ingenieros japoneses han aplicado la ingeniería de reversa en muchos productos, como los chips de computadora fabricados en Silicon Valley.
- *Reingeniería:* La reingeniería comprende volver a pensar y diseñar los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en las medidas de desempeño cruciales. Incluye a menudo la reorganización de departamentos funcionales como ventas, ingeniería y producción en equipos interdisciplinarios.
- *Innovaciones en la producción:* Las innovaciones en la producción como la tecnología nueva y las técnicas de producción simplificadas ayudan a reducir el costo de producción promedio. Tecnologías como el diseño (CAD) y la manufactura (CAM) asistidos por computadora y los robots cada vez más avanzados ayudan a empresas como Boeing, Ford y General Electric a reducir sus costos de manufactura.
- *Nuevos métodos para suministrar servicios:* Los gastos médicos han disminuido en gran medida por el uso de la cirugía a pacientes externos y las clínicas de corta estancia. Las líneas aéreas como Delta reducen sus costos de reservaciones y boletaje al motivar a los pasajeros a utilizar Internet para reservar sus vuelos y al proporcionar módulos de registro automático en los aeropuertos.

© PURESTOCK/JUPITERIMAGES

Ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios

Como las ventajas competitivas en costos están sujetas a una erosión continua, la diferenciación de productos y servicios suele ofrecer una ventaja competitiva más duradera. La duración

ventaja competitiva en costos
Ser el competidor de costo más bajo en la industria, al tiempo que se mantienen márgenes de utilidad satisfactorios.

curvas de experiencia
Curvas que muestran los costos a la baja en una tasa predecible conforme aumenta la experiencia con un producto.

© DANIEL HURST / EDITORIAL / ALAMY

de esta estrategia la hace más atractiva para un gran número de altos directivos. Existe una ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios cuando una empresa ofrece algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer simplemente precios bajos. Algunos ejemplos incluyen las marcas (Lexus), una amplia red de distribuidores (Caterpillar Tractor para el trabajo de construcción), la confiabilidad del producto (electrodomésticos Maytag), la imagen (Neiman Marcus en la venta minorista) o el servicio (FedEx). Un gran ejemplo de una empresa que tiene una fuerte ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios es Nike. La ventaja de Nike se basa en una idea sencilla: la innovación de sus productos. La meta de la empresa es pensar en algo que a nadie se le haya ocurrido antes o mejorar algo que ya existe. Nike Air, ACG, Nike Swift y Nike Shox son ejemplos de calzado innovador introducido por Nike.[6] Otro ejemplo es PetSmart, que no sólo ofrece numerosos productos para todo tipo de mascotas, sino también servicios como Pets-Hotel, adiestramiento y baño.

ventaja competitiva por diferenciación de producto/servicio
Proporcionar algo que es único y valioso para los compradores, que va más allá de simplemente ofrecer un precio más bajo que el de los competidores.

ventaja competitiva de nicho
Ventaja lograda cuando una empresa busca dirigirse y servir de forma eficaz a un pequeño segmento de mercado.

ventaja competitiva sostenible
Ventaja que la competencia no puede imitar.

Ventaja competitiva de nicho

Una ventaja competitiva de nicho busca dirigirse y atender de forma efectiva a un segmento del mercado (vea el capítulo 8). Para las pequeñas empresas con recursos limitados que se enfrentan potencialmente a enormes competidores, la ventaja de nicho puede ser la única opción viable. Un segmento de mercado que tiene un buen potencial de crecimiento, pero no es crucial para el éxito de sus principales competidores es un buen candidato para desarrollar una estrategia de nicho.

Varias empresas que utilizan una estrategia de nicho atienden sólo a un mercado geográfico limitado. Buddy Freddy's es una cadena de restaurantes muy exitosa, pero sólo se encuentra en Florida. Migros es la cadena de supermercados dominante en Suiza y no tiene ninguna tienda fuera de ese pequeño país.

Block Drug Company utiliza la estrategia de nicho al enfocar su línea de productos en artículos dentales. Comercializa Polident para limpiar dentaduras postizas, Poligrip para adherir dentaduras postizas y la pasta dental Sensodyne para personas con dientes sensibles. The Orvis Company fabrica y vende todo lo que una persona puede necesitar para pescar con mosca. Orvis es una empresa de nicho muy exitosa.

Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible

La clave para tener una ventaja competitiva radica en la habilidad para conservarla. Una ventaja competitiva sostenible es aquella que la competencia no puede imitar. Nike, como se dijo antes, es un buen ejemplo de una empresa que tiene una ventaja competitiva sostenible. Otras empresas son Rolex (relojes de alta calidad), las tiendas departamentales Nordstrom (servicio) y Southwest Airlines (precio bajo). En contraste, cuando Datril ingresó al mercado de los analgésicos, se anunció exactamente igual al Tylenol, pero más económico. Tylenol respondió reduciendo su precio, destruyendo así la ventaja competitiva de Datril y su capacidad para permanecer en el mercado. En este caso, el precio bajo no fue una ventaja competitiva sostenible. Sin una ventaja competitiva, los clientes meta no perciben ninguna razón para ser leales a una organización en lugar de acudir a sus competidores.

La idea de la ventaja competitiva significa que una empresa exitosa logrará una posición única frente a sus rivales. La imitación de los competidores indica una ausencia de ventaja competitiva y casi garantiza un desempeño mediocre. Además, los competidores rara vez se quedan a la expectativa, de modo que no resulta sorprendente que la imitación haga que los gerentes se sientan atrapados en un juego de persecución prácticamente interminable. Por lo general, son sorprendidos por los nuevos logros de sus rivales.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Identificar las fuentes de la ventaja competitiva

Para crear una ventaja competitiva sostenible, no imite la de otros; forme una propia:

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

Entretenimiento minorista

La revista *Sporting Goods Business* nombró a Bass Pro Shops "Minorista del Año en Experiencias al Aire Libre" en 2007. Este honor se debe, en parte, al hecho de que la empresa comprende la forma de ofrecer a los clientes una experiencia de calidad, divirtiéndolos mientras hacen sus compras. Este aspecto de experiencia de Bass Pro Shop le proporciona una poderosa ventaja competitiva.

Opera casi 50 tiendas en todo Estados Unidos, alrededor de 30 de ellas diseñadas para exhibir las características del área en donde están ubicadas. Esas tiendas llevan a su interior los elementos de un museo de historia natural, una galería de arte y un acuario. Los adornos de animales disecados en las paredes son de cada área y las tiendas tienen una característica acuática en el interior, que contiene especies de peces nativos. Por ejemplo, una tienda en Florida presenta el casco de un barco hundido, mientras que una tienda en Massachusetts tiene en exhibición una ballena azul de 9.15 m de largo.

En algunos de los acuarios, los pescadores profesionales y el personal de la tienda hacen demostraciones a los clientes de cómo utilizar un cebo artificial. En las tiendas se ofrecen clases que varían desde lanzamiento de moscas artificiales durante la pesca, cocina en parrillas para asar, cacería con arco y flecha y navegación GPS. La mayoría de las tiendas también ofrece restaurantes de servicio completo en la ubicación. La tienda en Las Vegas está comunicada con un casino y un lugar de recreo con un tema de cabañas.

Los detalles del diseño de las tiendas son una característica única que intensifica la experiencia del cliente. Bass Pro cuenta con su propio taller en donde se construyen los edificios de troncos de pino y cedro y con 55 artesanos que incluyen a caldereros, herreros, talladores y pintores que manufacturan los accesorios de iluminación, los tallados en madera y el trabajo en hierro que se utilizan en toda la tienda. Los artistas pintan grandes murales en las paredes y los techos, que incorporan a los animales disecados.

Las tiendas reciben hasta tres millones de visitantes cada año. De hecho, Bass Pro ha asumido el nivel de un punto de destino turístico. Algunas personas pasan sus vacaciones conduciendo su automóvil de una tienda a otra.[7]

¿Cómo podría aplicarse el concepto de la diversión minorista a otros tipos de tiendas minoristas o áreas de compra y centros comerciales? Piense en los ejemplos que usted ha experimentado o genere una nueva idea para utilizar este concepto.

Las empresas deben desarrollar sus ventajas competitivas en lugar de imitar a un competidor. Las fuentes de la ventaja competitiva del mañana son las habilidades y los activos de la organización. Los activos incluyen patentes, derechos de autor, locales, equipo y tecnología superiores a aquellos de la competencia. Las habilidades son las funciones como el servicio al cliente, que la empresa realiza mejor que sus rivales. Netflix, por ejemplo, creó y sigue siendo dominante en el mercado para rentar películas por correo. Los gerentes de marketing deben enfocarse de forma continua en las habilidades y activos de la empresa para sostener y crear ventajas competitivas.

Recuerde que una ventaja competitiva sostenible es una función de la velocidad a la que los competidores pueden imitar la estrategia y los planes de una empresa líder. La imitación requiere que un competidor identifique la ventaja competitiva del líder, determine cómo la logra y aprenda a imitarla.

OA 6

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS

El resultado final del análisis FODA y la identificación de una ventaja competitiva es evaluar la dirección estratégica de la empresa. La selección de una alternativa estratégica es el siguiente paso en la planeación de marketing.

Direcciones estratégicas

Para descubrir una oportunidad de marketing, la gerencia debe saber cómo identificar las alternativas. Un método para desarrollar alternativas es la matriz de oportunidades estratégicas de Ansoff (figura 2.4), que compara los productos con los mercados. Las empresas pueden explorar estas cuatro opciones:

penetración de mercado
Estrategia de marketing que trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.

desarrollo de mercado
Estrategia de marketing que abarca captar clientes nuevos para los productos actuales.

desarrollo de productos
Estrategia de marketing que abarca la creación de nuevos productos para los clientes actuales.

diversificación
Estrategia de incrementar las ventas al introducir nuevos productos en nuevos mercados.

matriz de portafolio
Herramienta para asignar los recursos entre productos o unidades estratégicas de negocio sobre la base de su participación de mercado relativa y su tasa de crecimiento de mercado.

- *Penetración de mercado:* una empresa que utiliza la alternativa de penetración de mercado tratará de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales. Si Kraft Foods empezara una campaña importante para el café Maxwell House, con publicidad agresiva y cupones de descuento para los clientes actuales, seguiría una estrategia de penetración. McDonald's vendió la mayor cantidad de Cajitas Felices en su historia con una promoción que incluía Ty's Teeny Beanie Babies. Las bases de datos de clientes, que se estudian en los capítulos 9 y 20, ayudaron a los gerentes a implementar esta estrategia.
- *Desarrollo de mercado:* el desarrollo de mercado significa atraer clientes nuevos para los productos actuales. Lo ideal es que nuevos usos para los productos antiguos estimulen ventas adicionales entre los clientes actuales, al tiempo que atraigan nuevos compradores. McDonald's, por ejemplo, abrió restaurantes en Rusia, China e Italia y busca expandirse a los países de Europa del Este. Sara Lee ingresa al mercado de comida para llevar al introducir Hillshire Farm Salad Entrees, platillos que contienen carne y otros ingredientes preparados por la empresa para servirlos con lechuga.[8] En el área sin fines de lucro, el énfasis cada vez mayor en la educación continua y el desarrollo de ejecutivos por parte de colegios y universidades es una estrategia de desarrollo de mercado.
- *Desarrollo de productos:* Una estrategia de desarrollo de productos abarca la creación de nuevos productos para los mercados actuales. McDonald's introdujo los helados de yogur, las ensaladas y las frutas para ofrecer a sus clientes actuales opciones más saludables. Los gerentes que siguen la estrategia de desarrollo de producto pueden confiar en su extenso conocimiento de la audiencia meta. Por lo general tienen una buena idea de lo que les agrada y les desagrada a los clientes acerca de los productos actuales y de cuáles son las necesidades existentes que no se han satisfecho. Además, los gerentes pueden depender de canales de distribución establecidos.
- *Diversificación*: La diversificación es una estrategia para incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en nuevos mercados. Por ejemplo, Ralph Lauren desarrolló una nueva marca de ropa llamada Rugby para atraer a jóvenes de 14 a 29 años.[9] Sony aplicó una estrategia de diversificación al adquirir Columbia Pictures; aunque las películas no son un producto nuevo en el mercado, lo eran para Sony. Coca-Cola fabrica y comercializa equipo de tratamiento y de acondicionamiento de aguas, tarea que ha resultado muy complicada para la tradicional compañía refresquera. Una estrategia de diversificación puede ser riesgosa cuando la empresa ingresa a mercados desconocidos. Por otra parte, puede ser muy rentable cuando una empresa ingresa a mercados con poca o ninguna competencia.

© NEWSCOM

Selección de una alternativa estratégica

Matriz de portafolio Recuerde que las grandes organizaciones que participan en la planeación estratégica pueden crear unidades estratégicas de negocio. Cada UEN tiene una tasa de rendimiento sobre la inversión, un potencial de crecimiento y riesgos asociados propios. La gerencia debe encontrar un equilibrio entre las UEN que produzca el crecimiento deseado y las utilidades en toda la organización con un nivel de riesgo aceptable. Algunas UEN generan grandes cantidades de efectivo y otras lo necesitan para crecer con mayor rapidez. El reto consiste en equilibrar el "portafolio" de UEN de la organización para lograr el mejor desempeño a largo plazo.

Para determinar las contribuciones y los requerimientos de efectivo futuros esperados para cada UEN, los gerentes pueden utilizar la matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG). La matriz de portafolio clasifica cada UEN según su crecimiento y participación de mercado actuales o pronosticados. El supuesto subyacente es que la participación de mercado y la productivi-

FIGURA 2.4

Matriz de oportunidades estratégicas de Ansoff

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	**Penetración de mercado:** McDonald's vende más Cajitas Felices con las promociones de las películas de Disney.	**Desarrollo de productos:** McDonald's introduce las ensaladas de primera y McWater.
Mercado nuevo	**Desarrollo de mercado:** McDonald's abre restaurantes en China	**Diversificación:** McDonald's introduce la línea de ropa infantil.

dad están estrechamente vinculadas. La medida de la participación de mercado utilizada en el enfoque de portafolios es la *participación de mercado relativa*, la razón entre la participación de la empresa y las de sus competidores más grandes. Por ejemplo, si la empresa A tiene 50% de participación y el competidor tiene 5%, la razón es 10 a 1. Si la empresa A tiene una participación de mercado de 10% y su competidor más grande 20%, la razón es 0.5 a 1.

La figura 2.5 es una matriz de portafolio hipotética para un fabricante de computadoras grande. El tamaño del círculo en cada celda de la matriz representa las ventas en dólares de la UEN en relación con las ventas en dólares de las otras UEN de la empresa. En la matriz se manejan las categorías siguientes:

FIGURA 2.5

Matriz de portafolio para un fabricante de computadoras grande

Nota: El tamaño del círculo representa las ventas en dólares en relación con las ventas de otras UEN en la matriz; por ejemplo, 10x significa que las ventas son diez veces mayores que las del competidor siguiente.

- *Estrellas:* Una estrella es un líder en el mercado y con crecimiento rápido. Por ejemplo, los fabricantes de computadoras identifican a las notebook y los modelos handheld como estrellas. Las UEN estrellas, por lo general, tienen utilidades altas, pero requieren mucho efectivo para financiar el crecimiento rápido. La mejor táctica de marketing es proteger la participación de mercado existente al reinvertir las ganancias en mejorar los productos, la distribución, aumentar la promoción e incrementar la eficiencia de la producción. La gerencia debe luchar por conocer lo mejor posible a los usuarios nuevos que entran al mercado.

- *Vacas de efectivo:* Una vaca de efectivo es una UEN que por lo regular genera más efectivo del que necesita para mantener su participación de mercado. Se encuentra en un mercado de bajo crecimiento, pero el producto tiene una participación de mercado dominante. En la figura 2.5, las computadoras personales y las laptop se clasifican como vacas de efectivo. La estrategia básica para una vaca de efectivo es mantener el dominio del mercado siendo líderes en precios y realizando mejoras tecnológicas al producto. Los gerentes deben resistir la presión de ampliar las líneas básicas, a menos que puedan incrementar drásticamente la demanda. En vez de ello, deberán distribuir el exceso de efectivo entre las categorías de productos en los que las posibilidades de crecimiento son mayores. Por ejemplo, The Clorox Company es propietaria del carbón Kingsford, la marca de productos Glad, Fresh Step, Scoop Away y otras arenas para mascotas, los productos de control de plagas Black Flag, los sistemas de filtrado de agua Brita y la salsa barbecue K. C. Masterpiece, entre otras marcas. Por tradición, la vaca de efectivo de la empresa es el blanqueador Clorox, que tiene la participación más alta en un mercado de bajo crecimiento. The Clorox Company ha tenido éxito al ampliar la línea Clorox para incluir blanqueadores a base de cloro con aromas, así como Clorox 2, un blanqueador sin cloro para ropa de color. Otro ejemplo es Heinz, que tiene dos vacas de efectivo: la salsa catsup y las comidas congeladas Weight Watchers.

- *Niños problema o dilemas:* Un niño problema, también llamado dilema, muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad. Tiene una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento. Los niños problema requieren mucho efectivo. Sin este respaldo, con el tiempo se convierten en perros. Las opciones estratégicas son invertir mucho para tener una mejor participación de mercado, adquirir competidores para obtener la participación de mercado necesaria o abandonar la UEN. Una empresa, en ocasiones, puede reposicionar los productos de la UEN para llevarlos hasta la categoría de estrellas. La marca de cerveza Zima, dirigida a la Generación X, era un niño problema para Adolph Coors Company. Con el tiempo, la empresa retiró su alta inversión en marketing en Zima y la posicionó como un producto de nicho.

- *Perros:* Un perro tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado. Con el tiempo, la mayoría de los perros abandona el mercado. En el ejemplo del fabricante de computadoras, la computadora de uso común se ha convertido en un perro. Otros ejemplos incluyen el enjuague bucal Reef de Warner-Lambert y las sopas Red Kettle de Campbell. Frito-Lay ha producido varios perros, entre los que se incluyen las botanas rellenas de queso Stuffers, los nuggets de granola Rumbles y las galletas con queso Toppels, trío conocido irreverentemente como Stumbles, Tumbles and Twofers. Las opciones estratégicas para los perros son cosechar o desinvertir.

estrella
En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que es líder en un mercado de rápido crecimiento.

vaca de efectivo
En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que casi siempre genera más efectivo del que necesita para mantener su participación de mercado.

niño problema (dilema)
En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad.

perro
En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado.

estrategia de marketing
Actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

análisis de la oportunidad de mercado (AOM)
Descripción y cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que le interesan a la empresa, así como la evaluación de los competidores clave en estos segmentos.

Después de clasificar las UEN de la empresa en la matriz, el siguiente paso consiste en distribuir los recursos futuros entre ellas. Las cuatro estrategias básicas son:

- *Construir:* si una organización tiene una UEN que considera que tiene el potencial para ser una estrella (quizás un niño problema actual), la construcción sería una meta apropiada. La organización tal vez decida sacrificar las utilidades a corto plazo y utilizar sus recursos financieros para alcanzar su meta. Procter & Gamble llevó a Pringles de ser un perdedor de dinero a un generador de utilidades sin precedentes.
- *Conservar:* si una UEN es una vaca de efectivo con mucho éxito, una meta clave sería conservar o mantener la participación de mercado, de modo que la organización aproveche el flujo de efectivo positivo. Bisquick ha sido una vaca de efectivo muy próspera para General Mills durante más de dos décadas.
- *Cosechar:* esta estrategia es apropiada para todas las UEN, excepto para las clasificadas como estrellas. La meta básica consiste en aumentar la recuperación de efectivo a corto plazo sin preocuparse demasiado por el impacto a largo plazo. Es muy valiosa, sobre todo cuando se necesita más efectivo de una vaca de efectivo con posibilidades a largo plazo poco favorables, debido al bajo crecimiento del mercado. Por ejemplo, Lever Brothers ha cosechado el jabón Lifebuoy durante varios años con poco respaldo promocional.
- *Eliminar:* A menudo es apropiado deshacerse de las UEN con poca participación en los mercados de bajo crecimiento. Los niños problema y los perros son más apropiados para esta estrategia. Procter & Gamble abandonó Cincaprin, una aspirina con capa entérica, debido a su bajo potencial de crecimiento.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Identificar las alternativas estratégicas

Desarrollo de mercado = ↑ clientes
Penetración de mercado = ↑ participación
Desarrollo de productos = ↑ productos
Diversificación = ↑ productos nuevos + ↑ mercados nuevos

OA 7

DESCRIPCIÓN DEL MERCADO META

La estrategia de marketing abarca las actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

Estrategia del mercado meta

Un segmento del mercado es un grupo de individuos u organizaciones que comparten una o más características. Por tanto, es probable que tengan necesidades de productos relativamente similares. Por ejemplo, los padres de bebés recién nacidos necesitan productos como fórmula láctea, pañales y alimentos especiales. La estrategia del mercado meta identifica el(los) segmento(s) del mercado en que es preciso enfocarse. Este proceso comienza con un análisis de la oportunidad de mercado (AOM), es decir, la descripción y el cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le interesan, así como la evaluación de los competidores clave en dichos segmentos. Una vez que la empresa describe los segmentos de mercado, es probable que dirija sus esfuerzos a uno o varios de ellos. Hay tres estrategias generales para seleccionar los mercados meta. Es posible seleccionarlos captando la atención de todo el mercado con una mezcla de marketing, concentrándose en un segmento o despertando el interés de varios segmentos de mercado utilizando mezclas de marketing sencillas. Las características, ventajas y desventajas de cada una de las opciones estratégicas se analizan en el capítulo 8. Los mercados meta podría estar conformados por los fumadores que se preocupan por la blancura de sus dientes (el objetivo de la pasta dental Topol), las personas que se preocupan por la cantidad de azúcar y calorías en las bebidas refrescantes (Diet Pepsi) o los universitarios que requieren un transporte económico (la motoneta Yamaha Razz).

© PR NEWSFOTO/YOPLAIT KIDS/ AP IMAGES

Es preciso describir con detalle todos los segmentos de mercado a los que una empresa esté dirigida, y debe evaluar los aspectos demográfico y psicográfico, además del comportamiento de los compradores. En los capítulos 6 y 7 se estudia el comportamiento de los compradores. Si los segmentos se diferencian por su etnicidad, es necesario analizar los aspectos multiculturales de la mezcla de marketing. Si el mercado meta es internacional, es muy importante describir las diferencias en la cultura, el desarrollo económico y tecnológico, y la estructura política que pueden afectar el plan de marketing. El capítulo 5 cubre con mayor detalle el marketing global.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar las estrategias para el mercado meta

OA 8

LA MEZCLA DE MARKETING

El término mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El gerente de marketing puede controlar cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, pero las estrategias de dichos componentes se deben combinar para lograr resultados óptimos. Cualquier mezcla de marketing es tan buena como su componente más débil. Por ejemplo, las primeras pastas dentales de bomba se distribuyeron por medio de los anaqueles de cosméticos y fracasaron. No fue sino hasta que se distribuyeron de la misma manera que las pastas dentales de tubo que los productos tuvieron éxito. La mejor promoción y el precio más bajo no pueden salvar un mal producto. De modo similar, los productos excelentes pero con distribución, precios o promoción deficientes es muy probable que fracasen.

Las mezclas de marketing exitosas están diseñadas con detenimiento para satisfacer los mercados meta. A primera vista, puede parecer que McDonald's y Wendy's tienen mezclas de marketing casi idénticas, porque ambas están en el negocio de la comida rápida con hamburguesas. Sin embargo, McDonald's ha tenido más éxito dirigiéndose a los padres de niños pequeños con productos para la hora de la comida, mientras que Wendy's se dirige a los adultos ofreciendo comidas y cenas. McDonald's tiene juegos, al payaso Ronald McDonald y la Cajita Feliz para los niños. Wendy's ofrece barras de ensaladas, restaurantes alfombrados y no tiene juegos.

Las variaciones en las mezclas de marketing no ocurren por casualidad. Los gerentes de marketing astutos crean estrategias de marketing para obtener ventajas sobre sus competidores y satisfacer mejor las necesidades y deseos de un segmento particular del mercado meta. Mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de marketing, los gerentes pueden mejorar la oferta para el cliente y lograr un éxito competitivo.

"La planeación estratégica debe ser un proceso continuo."

Estrategias de producto

La mezcla de marketing comienza, por lo general, con el producto "P". El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia del producto. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará.

El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores. Un chocolate Godiva tiene diversos elementos de producto: el chocolate en sí, una elegante envoltura dorada, la garantía de la satisfacción del cliente y el prestigio de la marca Godiva.

mezcla de marketing
Combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

cuatro P
Producto, plaza (distribución), promoción y precio, que juntos constituyen la mezcla de marketing.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 8 Describir los elementos de la mezcla de marketing

Mezcla de marketing

Compramos las cosas no sólo por lo que hacen (beneficios), sino también por lo que significan para nosotros (estatus, calidad o reputación).

Los productos pueden ser bienes tangibles, como las computadoras, ideas como las que ofrece un consultor, o servicios como el cuidado de la salud. Los productos también deben ofrecer valor para el cliente. En los capítulos 10 y 11 se estudian las decisiones de producto y el capítulo 12 explica con detalle el marketing de servicios.

Estrategias de plaza (distribución)

Las estrategias de plaza, o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. ¿Prefiere comprar un kilogramo de kiwis en el supermercado que está abierto las 24 horas y al que puede ir caminando o volar hasta Australia para conseguirlos? Una parte de esta estrategia es la distribución física, que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacenar y transportar la materia prima o los productos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten. En los capítulos 15 y 16 se analizan las estrategias de distribución.

© CORTESÍA DE THE BEEF CHECKOFF PROGRAM

Estrategias de promoción

La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto. Una buena estrategia de promoción, como el uso del personaje Dilbert en una estrategia de promoción nacional de Office Depot, puede incrementar en gran medida las ventas. Cada elemento de la promoción se coordina y maneja con los otros para crear una combinación o mezcla promocional. Los capítulos 16, 17 y 18 describen estas actividades de comunicaciones integradas de marketing. En el capítulo 21 se estudian los aspectos tecnológicos del marketing promocional.

implementación
Proceso que convierte un plan de marketing en acciones y asegura que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan.

Estrategias de fijación de precios

El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. Las empresas pueden incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que pueden modificar otras variables de la mezcla de marketing. El precio es una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa. En los capítulos 19 y 20 se estudian las decisiones de fijación de precios.

OA 9

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MARKETING

Implementación

La implementación es el proceso que convierte un plan de marketing en asignaciones para la acción y se asegura de que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del

Ética en el Marketing

ÉTICA

Anuncios sustitutos

Las leyes hindúes prohíben que las empresas anuncien tabaco y licores. Sin embargo, aquellas que venden esos productos se encuentran entre las anunciantes más grandes de ese país. Lo logran utilizando lo que se conoce como "anuncios sustitutos", que en vez de presentar cigarros y bebidas alcohólicas se enfocan en productos no relacionados que también producen, cuya fabricación es económica. Los productos sustitutos incluyen discos compactos, barajas y agua embotellada, que tienen todos las mismas marcas que las bebidas alcohólicas y los cigarros de las empresas. Se ha culpado a esos anuncios de atraer a los jóvenes hindúes (de 10 a 14 años de edad) a que se aficionen al tabaquismo. Un estudio actual mostró que el consumo de tabaco era cinco veces más bajo entre los estudiantes que no habían visto promociones sustitutas. Las empresas mencionan que compran los anuncios de los productos reales anunciados y niegan que estén utilizando una publicidad sustituta.

El Ministerio de Salud de la India ha pedido al Ministerio de Información y Difusión que emprenda una acción en contra de las empresas que muestran anuncios sustitutos. El gobierno ha pedido a las difusoras que dejen de transmitir al aire anuncios de compañías tabacaleras y de licor de productos con marcas que son iguales a sus marcas de tabaco y licor, sin importar el producto que se anuncie. Si las difusoras acatan las órdenes, podrían experimentar una pérdida estimada de $50 millones por ingresos publicitarios y todavía más si el gobierno extiende la prohibición a los anuncios sustitutos y otras formas de medios.

Las acciones del gobierno en contra de los anuncios sustitutos están haciendo que las compañías tabacaleras y de licor recurran al patrocinio de eventos deportivos, conciertos y otros medios de diversión como una alternativa para promover sus productos. Por ejemplo, el presidente del consejo de administración del Grupo UB, que distribuye la cerveza Kingfisher y el whisky Royal Challenge, compró un equipo profesional de cricket. El equipo fue bautizado con el nombre de "Royal Challengers" y los colores y logotipos del equipo son los mismos que los de la marca de whisky. Bacardi Martini India vende una línea de discos compactos musicales con la marca de Bacardi Blast, que es la que se utiliza también para los eventos de alto perfil.[10] ¿Es ético que las compañías tabacaleras y de licor hindúes utilicen la publicidad sustituta para colocar sus marcas frente a los clientes? Asuma una posición y defienda su respuesta.

plan. Las actividades de la implementación pueden comprender tareas detalladas, descripciones de actividades, cronogramas, presupuestos y mucha comunicación. Aunque la implementación es, en esencia, "hacer lo que usted dijo que haría", varias organizaciones experimentan fallas en la implementación de la estrategia. Los planes de marketing más brillantes están destinados a fracasar si no se implementan de forma apropiada. Esta comunicación detallada puede ser o no parte del plan de marketing escrito. Si no forma parte del plan, es preciso especificarla en otra parte tan pronto como se dé aviso del plan.

Evaluación y control

Una vez implementado el plan de marketing, es necesario evaluarlo. La evaluación comprende medir el grado al que los objetivos de marketing se han logrado durante el periodo específico. Cuatro razones comunes por las que no se logra un objetivo de marketing son objetivos de marketing irreales, estrategias de marketing inadecuadas en el plan, implementación deficiente y cambios en el entorno después que el objetivo se especificó y la estrategia se implementó.

Una vez que el plan se elige e implementa, es necesario monitorear su efectividad. El control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas deben establecer programas de control formales e informales para que toda la organización sea más eficiente.

Quizás el dispositivo de control más extenso que está al alcance de los gerentes de marketing es la auditoría de marketing, una evaluación profunda, sistemática y periódica de los

evaluación
Medir el grado al que se han logrado los objetivos de marketing durante un periodo específico.

control
Proporciona los mecanismos para evaluar los resultados de marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayudan a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto.

auditoría de marketing
Evaluación completa, sistemática y periódica de los objetivos, las estrategias, la estructura y el desempeño de la organización de marketing.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

9A Explicar por qué son necesarias la implementación, la evaluación y el control del plan de marketing

objetivos, estrategias, estructura y desempeño de la organización de marketing. Una auditoría de marketing ayuda a la gerencia a distribuir con eficiencia los recursos de marketing. Tiene cuatro características:

- *Amplia:* La auditoría de marketing cubre todos los aspectos principales de marketing que una organización enfrenta y no sólo los problemas.
- *Sistemática:* La auditoría de marketing se lleva a cabo en una secuencia ordenada y cubre el entorno de marketing, el sistema de marketing interno y las actividades de marketing específicas de una organización. Después del diagnóstico se elabora un plan de acción con las propuestas a corto y largo plazos para mejorar la efectividad general del marketing.
- *Independiente:* La auditoría de marketing es realizada, por lo general, por un elemento interno o externo con la suficiente independencia para tener la confianza de la alta gerencia y ser objetiva.
- *Periódica:* La auditoría de marketing se debe llevar a cabo de forma regular y no sólo en momentos de crisis. Ya sea que parezca tener mucho éxito o estar en graves problemas, cualquier organización puede beneficiarse en gran medida con una auditoría de este tipo.

Aunque el propósito principal de esta auditoría es elaborar un perfil completo del esfuerzo de la organización y proporcionar las bases para desarrollar y revisar el plan de marketing, también es una excelente forma de mejorar la comunicación e incrementar el nivel de conciencia hacia el marketing dentro de la organización: se trata de un vehículo útil para vender la filosofía y las técnicas de marketing estratégicas a los otros miembros de una organización.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

10A Identificar varias técnicas que ayuden a que la planeación estratégica sea eficaz

10A

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

La planeación estratégica efectiva requiere una atención continua, creatividad y compromiso por parte de la gerencia. La planeación estratégica no debe ser un ejercicio anual, en el que los gerentes realicen los movimientos y se olviden de ella hasta el año próximo. Debe ser un proceso continuo, porque el entorno cambia de forma constante y los recursos y capacidades de la empresa evolucionan de la misma forma.

La planeación estratégica efectiva se basa en la creatividad. Los gerentes deben desafiar los supuestos acerca de la empresa y el entorno y establecer nuevas estrategias. Por ejemplo, las principales compañías petroleras desarrollaron el concepto de la estación de servicio de gasolina en una época en la que los automóviles necesitaban un servicio frecuente y elaborado. Continuaron enfocados en el servicio completo, pero los agentes independientes se apresuraron a responder a las nuevas realidades y cambiaron al autoservicio de costo más bajo y a las operaciones de tiendas de conveniencia. Las principales empresas tardaron varias décadas en hacer lo mismo.

Quizás el elemento más crítico en la planeación estratégica efectiva sea el apoyo y la participación de la alta gerencia. Por ejemplo, Michael Anthony, presidente de Brookstone, Inc., y el equipo de compras de Brookstone obtienen cientos de miles de kilómetros de viajero frecuente mientras recorren el mundo en busca de fabricantes e inventores de productos únicos que puedan manejar en sus tiendas minoristas, catálogos y su sitio en Internet. Anthony ha participado en el desarrollo de algunos de esos productos y formado parte activa de los esfuerzos de remodelación de las 250 tiendas permanentes y de temporada de Brookstone.

3 ◀ tipos de ventajas competitivas

4 ◀ elementos de la mezcla de marketing; cuadrantes de la matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG)

fuerzas del macroentorno que afectan al marketing ▶ **6**

3 millones ▲ visitantes a las tiendas Bass Pro Shop cada año

debut de la matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG) ▶ **1996**

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Entender la importancia del marketing estratégico y conocer los lineamientos básicos de un plan de marketing. La planeación estratégica del marketing constituye la base para todas las estrategias y decisiones de marketing. El plan de marketing es un documento escrito que actúa como guía de las actividades de marketing para el gerente de esta área. Un plan de marketing proporciona la base sobre la cual es posible comparar el desempeño real y el esperado.

Aunque no hay una fórmula establecida ni un solo lineamiento correcto, un plan de marketing debe incluir elementos básicos como la declaración de la misión de negocios, el establecimiento de objetivos, la realización de un análisis de situación de las fuerzas en los entornos interno y externo, selección del(los) mercado(s) meta, elaboración de una mezcla de marketing (producto, plaza o distribución, promoción y precio) y establecimiento de las formas en que el plan se implementará, evaluará y controlará.

1.1 Su primo quiere iniciar un negocio propio, pero decidió no redactar un plan de marketing porque cree que le llevaría mucho tiempo prepararlo. Dice que no necesita una propuesta formal porque ya recibió los fondos de su tío. Explique por qué es importante que de cualquier manera redacte un plan.

1.2 Después de la graduación, usted decide aceptar un puesto como gerente de marketing de una pequeña empresa fabricante de botanas. La empresa, Shur Snak, está en pleno crecimiento, y es la primera vez que emplean a un gerente de marketing. Por consiguiente, no hay ningún plan de marketing que usted deba seguir. Elabore un plan de marketing para presentarlo a su jefe dándole una idea de la dirección que desea que la empresa siga.

1.3 ¿De qué manera Coke y Pepsi utilizan sus sitios web, **www.coca-cola.com** y **www.pepsi.com**, para promover sus productos más nuevos? ¿Detecta alguna pista sobre las estrategias futuras que las empresas podrían implementar? ¿Dónde?

OA 2 Desarrollar una declaración adecuada de la misión de negocios. La declaración de la misión se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales y en uno de las condiciones existentes y anticipadas en el entorno. La declaración de misión indica los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes. La declaración de misión se debe enfocar en el mercado o mercados que la organización trata de atender en lugar del bien o servicio ofrecido.

2.1 De regreso a la pregunta 1.2, redacte la declaración de misión para Shur Snak. ¿Qué elementos debe incluir? Evalúe la declaración de la misión que redactó comparándola con las que encontró en línea en la pregunta 2.1.

OA 3 Explicar los componentes de un análisis de situación. En el análisis de situación (o FODA), la empresa debe identificar sus fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) internas y las amenazas (A) externas. Al analizar las oportunidades y las amenazas externas, los gerentes de marketing deben estudiar los aspectos del entorno de marketing en un proceso conocido como escaneo del entorno. Las seis fuerzas del macroentorno que se estudian con mayor frecuencia son las sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales, y competitivas.

3.1 La competencia en el sector de la mensajería privada es muy agresiva. UPS y FedEx dominan, pero otras, como DHL e incluso el Servicio Postal Estadounidense (USPS) tienen una participación decorosa en el mercado de la mensajería exprés. Realice un minianálisis de situación para una de las empresas que se mencionan a continuación, indicando una fortaleza, una debilidad, una oportunidad y una amenaza. Tal vez quiera consultar los siguientes sitios web al elaborar su plantilla:

UPS	**www.ups.com**	DHL	**www.dhl-usa.com**
FedEx	**www.fedex.com**	USPS	**www.usps.com**

OA 4 Describir los criterios para establecer objetivos de marketing adecuados. Los objetivos deben ser realistas, mensurables y definidos en el tiempo, así como consistentes e indicar las prioridades de la organización.

4.1 Con base en el ejemplo de Shur Snak, suponga que su jefe establece que el objetivo de marketing de la empresa es hacer el mejor trabajo para satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Explique que, aun cuando este objetivo es admirable, no cumple con los criterios de un buen objetivo. ¿Cuáles son estos criterios? ¿Cuál es el ejemplo específico de un mejor objetivo para Shur Snak?

OA 5 Identificar las fuentes de la ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos percibidos por el mercado meta como significativos y superiores a los de la competencia. Hay tres tipos de ventajas competitivas: costos, diferenciación de productos y servicios y estrategias de nicho. Las fuentes de la mayoría de las ventajas competitivas incluyen curvas de experiencia, mano de obra eficiente, bienes y servicios sin adornos, subsidios del gobierno, diseño de productos, reingeniería, innovaciones de productos y nuevos métodos para la prestación de servicios. Una ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios existe cuando una empresa ofrece algo único que para los compradores vale más que su precio bajo. Las ventajas competitivas de nicho se logran al dirigirse a segmentos únicos con necesidades y deseos específicos. La meta de todas estas fuentes de ventaja competitiva es que esta última sea sostenible.

5.1 Divídanse en equipos y analicen los ejemplos (por lo menos dos por persona) de los últimos productos que han comprado. ¿Qué estrategias específicas se utilizaron para lograr una ventaja competitiva? ¿Dicha ventaja competitiva es sostenible frente a los competidores?

OA 6 Identificar las alternativas estratégicas. La matriz de oportunidades estratégicas se puede utilizar para ayudar a la gerencia a desarrollar alternativas estratégicas. Las cuatro

opciones son penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Al seleccionar una alternativa estratégica, los gerentes pueden utilizar una matriz de portafolio, que clasifica las unidades estratégicas de negocio como estrellas, vacas de efectivo, niños problema o perros, dependiendo de su crecimiento y su participación de mercado actuales o proyectadas.

6.1 Con base en su análisis FODA, decida cuáles son las opciones de crecimiento estratégico para la empresa que eligió en la pregunta 3.1.

Analizar las estrategias para el mercado meta. La estrategia del mercado meta identifica en qué segmento o segmentos del mercado es necesario enfocarse. Este proceso comienza con un análisis de la oportunidad de mercado (AOM), que describe y calcula el tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le interesan. Además, se lleva a cabo una evaluación de los competidores clave en estos segmentos de mercado. Una vez descritos los segmentos de mercado, la empresa puede dirigirse a uno o más de éstos. Las tres estrategias para elegir los mercados meta son captar la atención de todo el mercado con una mezcla de marketing, concentrarse en un segmento o captar la atención de varios segmentos de mercado utilizando diversas mezclas de marketing.

OA 7

7.1 Le asignan la tarea de decidir la estrategia de marketing para una compañía de transportes. ¿De qué manera cambian los elementos de la mezcla de marketing cuando el mercado meta es a) trabajadores de bajos ingresos sin transporte personal, b) viajeros de negocios corporativos internacionales, o c) empresas con documentos urgentes o bienes perecederos que les debe enviar a sus clientes?

Describir los elementos de la mezcla de marketing. La mezcla de marketing (o las cuatro P) es una combinación de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El punto de inicio de la mezcla de marketing es la oferta de productos. Los productos pueden ser bienes tangibles, ideas o servicios. Las estrategias de plaza (distribución) se ocupan de que los productos estén disponibles en el momento y el lugar en que los clientes los quieren. La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El precio es lo que los compradores deben dar para obtener un producto y, a menudo, es más fácil de modificar que los otros elementos de la mezcla de marketing.

OA 8

8.1 Elija tres o cuatro compañeros de clase y forme un equipo. Elabore un plan de marketing para aumentar las inscripciones en su escuela. Describa los cuatro elementos de la mezcla de marketing que constituyen el plan.

Explicar por qué son necesarias la implementación, la evaluación y el control del plan de marketing. Antes de que un plan de marketing pueda funcionar, es necesario implementarlo; es decir, las personas deben llevar a cabo las acciones en el plan. Además, es preciso evaluarlo para saber si logró sus objetivos. Una mala implementación puede ser un factor importante en el fracaso de un plan. El control ofrece los mecanismos para evaluar los resultados de marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a que la organización logre esos objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto.

OA 9

9.1 Pida a su equipo de marketing, para aumentar las inscripciones a su escuela (de la pregunta 8.1), que desarrolle un plan para implementar, evaluar y controlar la estrategia de marketing.

Identificar varias técnicas que ayuden a que la planeación estratégica sea eficaz. Primero, la gerencia debe ser consciente de que la planeación estratégica es un proceso continuo y no un ejercicio que se realiza una vez al año. En segundo lugar, una buena planeación estratégica requiere un alto nivel de creatividad. El último requerimiento es el apoyo y la cooperación de la alta gerencia.

OA 10

10.1 ¿Qué técnicas pueden hacer más efectivo su plan de marketing para aumentar las inscripciones en su escuela?

TÉRMINOS CLAVE

análisis de la oportunidad de mercado (AOM) 46
análisis FODA 38
auditoría de marketing 49
control 49
cuatro P 47
curvas de experiencia 41
declaración de la misión 37
desarrollo de mercado 44
desarrollo de productos 44
diversificación 44
escaneo del entorno 39
estrategia de marketing 46
estrella 45
evaluación 49
implementación 48
matriz de portafolio 44
mezcla de marketing 47
miopía de marketing 37
niño problema (dilema) 45
objetivo de marketing 39
plan de marketing 36
planeación 36
planeación de marketing 36
planeación estratégica 35
penetración de mercado 44
perro 45
unidad estratégica de negocios (UEN) 38
vaca de efectivo 45
ventaja competitiva 40
ventaja competitiva de nicho 42
ventaja competitiva en costos 40
ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios 42
ventaja competitiva sostenible 42

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Como ya sabrá después de leer este capítulo, una parte importante del proceso de elaboración de estrategias comprende el escaneo del entorno para detectar los cambios que afectan a sus actividades de marketing. Este ejercicio está diseñado para introducirlo en las publicaciones de negocios y ayudarle a establecer una conexión entre los conceptos que aprende en el aula y las actividades de marketing del mundo real.

Actividades

1. Busque un artículo actual de importancia en las publicaciones de negocios (*The Wall Street Journal, The Financial Times, Fortune, BusinessWeek, Inc.*, etc.) que analice los temas que estudia en este curso. Aunque éste es sólo el capítulo 2, se sorprenderá con la cantidad de terminología que ya aprendió. Si tiene problemas para encontrar un artículo, lea el contenido al principio del libro para familiarizarse con los nombres de los conceptos que encontrará más adelante en este curso. Lea su artículo con detenimiento, tomando notas sobre el contenido relevante.
2. Escriba un resumen de un párrafo con los puntos clave en su artículo; luego elabore una lista de los términos o conceptos cruciales para entender el artículo. Proporcione las definiciones de tales términos. Si no está familiarizado con un término o concepto importante en el artículo, investigue en el libro o consulte con un profesor durante las horas disponibles. Relacione estos puntos clave con los conceptos del libro, citando los números de página.
3. Explique los entornos relevantes a la situación que el artículo presenta. (El capítulo 4 contiene una lista completa de los factores del entorno).

EJERCICIO DE ÉTICA

Abercrombie & Fitch, una cadena minorista de tiendas de ropa con sede en New Albany, Ohio, lanzó una línea de ropa interior para niñas en la preadolescencia. Palabras como "eye candy" y "wink wink" se imprimieron al frente de la ropa interior en tallas apropiadas para niñas de 5 a 10 años de edad. Abercrombie es conocida por sus anuncios provocativos y sus catálogos con orientación sexual. Los defensores de la estrategia afirman que la producción de este estilo de ropa interior para adolescentes de 10 a 16 años es un movimiento adecuado; sus críticos piensan que la línea es de mal gusto y que el marketing entre niñas pequeñas es inadecuado.

Preguntas

1. ¿Es poco ético manejar el marketing de ropa interior para adultos entre un público más joven? ¿Por qué?
2. ¿Abercrombie estaría en el banquillo de los acusados si las palabras sensuales se hubieran omitido de sus productos? Explique su respuesta.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

A lo largo del resto del libro, los ejercicios del plan de marketing al final de cada capítulo lo ayudarán a desarrollar un plan de marketing estratégico de su elección. La empresa que elija debe ser una que le interese, como fabricante de su producto favorito, un negocio local en donde le gustaría trabajar, o incluso un negocio que le gustaría iniciar usted mismo para satisfacer una necesidad o un deseo insatisfechos. Una vez que haya completado el ejercicio del plan de marketing de cada capítulo, puede completar la hoja de trabajo del plan de marketing de la primera parte en el sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. Utilice los siguientes ejercicios para que lo guíen a lo largo de la primera parte de su plan de marketing estratégico:

Preguntas:

1. Describa la empresa que eligió. ¿Ha estado en el negocio o cuándo iniciará sus negocios? ¿Quiénes son los actores clave? ¿La empresa es pequeña o grande? ¿Ofrece un bien o un servicio?
2. Escriba la declaración de misión de su empresa, teniendo en mente los beneficios que se ofrecen a los clientes, más que el producto o servicio vendidos. Si está iniciando una sucursal en línea de una tienda tradicional, ¿debería hacer cambios en la declaración de misión de la empresa?
3. Mencione por lo menos tres objetivos específicos y mensurables de su empresa. Asegúrese de que esos objetivos se relacionen con la declaración de misión e incluya un límite de tiempo.
4. Inicie un análisis FODA determinando la fortaleza principal de su empresa, preguntando. "¿Cuál es el diferencial o ventaja competitiva clave de su empresa? ¿Cuáles son otras claves para el éxito potencial de su empresa? ¿Qué otras fortalezas puede aprovechar su empresa?
5. Continúe el análisis FODA analizando de forma honesta las debilidades de su empresa. ¿Las puede superar?

CASO DE ESTUDIO: DISNEY

LA MARCA MÁS FELIZ SOBRE LA FAZ DE LA TIERRA

© PRNEWSFOTO/WALT DISNEY PICTURES/ AP IMAGES

En 2006, Pixar de Disney estrenó su película *Cars* que fue todo un éxito, con ingresos por $462 millones en todo el mundo. Desde entonces, la mercancía en punto de venta *Cars* ha generado más de $2 000 millones en ventas cada año. Desde entonces Pixar ha creado una serie de películas de corta duración que saldrá al aire en el Canal de Disney, con una publicación subsiguiente en DVD. Se está preparando una secuela de *Cars* para 2011 y un mundo de juego virtual en línea se divulgó en 2009. En 2012 el parque temático California Adventure de Disney inaugurará su atracción Cars Land, con una superficie de 4.856 hectáreas.

En Disney, el nombre del juego es la marca y el éxito de la franquicia *Cars* en varias plataformas de ninguna manera es la excepción a la regla. Disney también tiene a *Jonas Brothers*, *Hannah Montana*, *High School Musical*, las Princesas Disney, *Piratas del Caribe* y la lista no termina aquí. El hombre detrás de la magia de Disney es su presidente ejecutivo (CEO), Bob Iger, quien ha estado al frente de la impresionante revitalización de la marca desde que sucedió a Michael Eisner, el CEO desde hacía largo tiempo, en 2005. Cuando aceptó el puesto, su estrategia

cambió el enfoque de Disney alrededor de sus "franquicias" estables. Esas franquicias están distribuidas en las múltiples plataformas y divisiones, como los diversos programas de televisión (el Canal Disney, ABC, ESPN), sus productos de negocio, el parque temático, su sello discográfico Hollywood Records y el ramo editorial de Disney: Hyperion, por sólo mencionar algunas.

La estrategia de franquicias de Iger ha estado respaldada por otra medida importante que tomó cuando ocupó el puesto de CEO. En su primer día en el trabajo, Iger dijo al consejo de administración que la revitalización del negocio de animación de Disney era una máxima prioridad, que se mejoraría mediante la adquisición de Pixar. Como parte de la estrategia de franquicias de Iger, el trato tenía perfecto sentido, debido a que muchos de los últimos programas de televisión de Disney, los recorridos en Disneyland y la mercancía se basaban en los personajes de Pixar.

Encontrar un nuevo mercado para impulsar las franquicias de Disney también se convirtió en una prioridad. Con la marca Disney cada vez más estancada, empezaba a ser evidente que Disney había perdido varias oportunidades para tener un éxito mayor, debido a su mercado meta cada vez más limitado, lo que en esa época estaba asociado en gran parte con los niños más pequeños.

La primera medida de Igor fue ampliar el número de televidentes de Disney, cambiando el Canal Disney de los canales de televisión premium a los básicos y lanzando al mercado versiones locales en los mercados globales clave. Después, Disney empezó a impulsar las franquicias para capturar el mercado de rápido crecimiento de preadolescentes. Con el respaldo de los programas de *High School Musical* y *Hannah Montana* y los Jonas Brothers en el canal Disney, que surgieron de una etiqueta de música de Disney, la empresa generó rápidamente una serie de monstruos de las franquicias en el mercado de niñas preadolescentes.

Aun cuando el enfoque de Disney ha seguido amigable con la familia, Iger ha mostrado una nueva disposición para buscar mercados todavía más amplios, si se ajustan a la marca Disney. *Piratas del Caribe*, la primera película de Disney con una clasificación PG-13, desempeñó un papel importante en el nuevo enfoque de la marca, debido a que estaba basada fuera del clásico recorrido del parque tema y también ayudó ampliar el atractivo para los niños mayores e incluso los adultos. Las franquicias de *Piratas del Caribe* y *Cars* también proporcionaron los pasos preliminares para las últimas tentativas de Disney de llegar al mercado de niños preadolescentes, de 6 a 14 años de edad, un medio tradicionalmente difícil para que las compañías de medios lo pudieran capturar de forma sustentable. Sus esfuerzos se enfocan alrededor del nuevo canal XD de Disney, con una amplia gama de ofertas, como el programa de acción y aventuras de ciencia ficción "Aaron Stone" y muestra el nuevo talento musical. Disney también podrá apalancar a ESPN para crear una programación original basada en los deportes. El canal estará acompañado por un sitio web Disney XD, que promoverá los programas del canal y además ofrece juegos y videos originales, red social y oportunidades comunitarias en línea.

A medida que continúa su expansión y proporciona nuevas ofertas de franquicias, Disney busca un ímpetu relativamente fuerte, incluso en medio de los desafíos económicos. Como dice Jobs, "La familia es una fuente renovable" y, justo ahora, Disney la está aprovechando al máximo.[11]

Preguntas

1. Haga un breve análisis de oportunidades para Disney, identificando los principales mercados hacia los que Disney se ha ampliado.
2. ¿De qué forma las franquicias en diversas plataformas ayudan a crear una ventaja competitiva sostenible?
3. Describa la mezcla de marketing para una de las franquicias de Disney.
4. Describa los principales componentes del plan estratégico de Bob Iger.

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

METHOD: HOGAR SALUDABLE

Las nuevas empresas que tienen un presupuesto limitado, por lo general no invierten mucho tiempo ni dinero en la planeación. Los fundadores están tan ocupados con los aspectos rudimentarios del negocio (encontrar clientes y crear, fabricar y entregar el producto) que incluso olvidan aspectos importantes, como la facturación. Eric Lowry refuerza esta idea en el estreno del segundo segmento del video sobre Method. No obstante, la planeación estratégica es parte importante del marketing exitoso. Escuche con detenimiento el segmento que presenta al presidente de Method, Alastair Dorward, y mide por usted la cantidad de planeación que considera que esta innovadora empresa necesitará antes de lanzar su marca al mercado.

Preguntas

1. Con base en lo que escuchó en el video, ¿Method tiene un plan de marketing?
2. Explique los elementos que constituyen la ventaja competitiva de Method. ¿Es una ventaja sostenible?
3. ¿Cuáles son los elementos en la mezcla de marketing de Method?
4. ¿Cuáles son las estrategias de Method para el mercado meta y cómo las utiliza en sus operaciones?

El marketing y usted: Resultados de

Mientras más alta sea su calificación, mayor importancia otorga a la planeación. Asimismo, desarrolla planes con mayor frecuencia e invierte más energía en el proceso de planeación. Las calificaciones altas también indican una motivación para trabajar "de forma inteligente" y con eficiencia. Si su calificación es baja, suele invertir menos energía en la planeación y, como resultado de ello, su desempeño puede ser más deficiente.

A Semblanza del plan de marketing

Apéndice I

I MISIÓN DE NEGOCIOS

II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS FODA)

A. Fortalezas y debilidades internas

B. Oportunidades y amenazas externas

III OBJETIVOS

IV ESTRATEGIA DE MARKETING

A. Estrategia del mercado meta

B. Mezcla de marketing

1. Producto

2. Plaza (Distribución)

3. Promoción

4. Precio

V IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Como se vio en el capítulo 2, hay más de un formato correcto para un plan de marketing. Numerosas organizaciones tienen su propio formato o terminología distintivos para crear un plan de marketing y cada uno debe ser único de la empresa para la que se creó. Por consiguiente, el formato y el orden de la presentación deben ser flexibles.

Este apéndice presenta sólo una forma de organizar un plan de marketing. El propósito de los principios generales es proporcionar una perspectiva más detallada de lo que es necesario incluir, los temas que se deben tratar y los tipos de preguntas a responder en cualquier plan de marketing. Pero, según el producto o servicio para el que se trace un plan, esta serie de preguntas puede ser sólo el punto de partida para los aspectos más específicos de la industria que es necesario abordar.

Después de esta semblanza se presenta el software e-motion para un plan de marketing. El plan de marketing de e-motion incluye anotaciones que vinculan cada parte del plan con el material a lo largo del libro. Veremos la correlación entre los conceptos del capítulo y los elementos de un plan de marketing profesional para una empresa real.

Si a usted le asignan un plan de marketing como un requerimiento del curso, este apéndice le ayudará a organizar su trabajo. Además, hay hojas de trabajo disponibles en el sitio web del libro, que lo guiarán a lo largo del proceso de planeación de marketing. Las hojas de trabajo se pueden completar electrónicamente, o bien se pueden imprimir y llenar a mano.

I MISIÓN DE NEGOCIOS

- ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿A qué negocio se dedica? ¿Qué tan bien se comprende su misión a nivel de toda la organización? Dentro de cinco años, ¿en qué negocio desearía estar?
- ¿La empresa define su negocio en términos de los beneficios que desean sus clientes, más que en términos de los bienes y servicios?

II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS FODA)

- ¿En el análisis FODA se han identificado una o más ventajas competitivas?
- ¿Esas ventajas son sostenibles contra los competidores?

A. Fortalezas y debilidades internas

- ¿Cuál es la historia de la empresa, incluidas ventas, utilidades y filosofías organizacionales?
- ¿Cuál es la naturaleza de la empresa y su situación?
- ¿Cuáles son los recursos de la empresa (financieros, humanos, de tiempo, experiencia, activos, capacidades)?
- ¿Qué políticas inhiben en logro de los objetivos de la empresa en lo que concierne a la asigna-

ción de recursos organizacionales, las operaciones, la contratación, la capacitación, etcétera?

B. Oportunidades y amenazas externas

- *Sociales:* ¿Qué tendencias importantes, sociales y del estilo de vida, tendrán un impacto sobre la empresa? ¿Qué acciones ha emprendido la empresa en respuesta a esas tendencias?
- *Demográficas:* ¿Qué impacto tendrán sobre la empresa las tendencias pronosticadas en el tamaño, la edad, el perfil y la distribución de la población? ¿De qué forma afectarán a la empresa la naturaleza cambiante de la familia, el incremento en la proporción de mujeres en la fuerza de trabajo y los cambios en la composición étnica de la población? ¿Qué acciones ha emprendido la empresa para enfrentarse a esos desarrollos y tendencias? ¿La empresa ha reevaluado sus productos tradicionales y ampliado la gama de ofertas especializadas para responder a esos cambios?
- *Económicas:* ¿Qué tendencias importantes en la tributación y las fuentes de ingresos tendrán un impacto sobre la empresa? ¿Qué acciones ha emprendido la empresa en respuesta a esas tendencias?
- *Políticas, legales y financieras:* ¿Qué leyes se proponen ahora a niveles internacional, federal, estatal y local que podrían afectar la estrategia y las tácticas de marketing? ¿Qué cambios recientes en las regulaciones y las decisiones de los tribunales afectan a la empresa? ¿Qué cambios políticos tienen lugar a nivel de cada gobierno? ¿Qué acciones ha emprendido la empresa en respuesta a estos cambios legales y políticos?
- *Competencia:* ¿Qué organizaciones compiten de forma directa con la empresa al ofrecer un producto similar? ¿Qué organizaciones compiten de forma indirecta con la empresa al obtener el tiempo, el dinero, la energía o el compromiso de sus mejores prospectos? ¿Qué nuevas tendencias competitivas parecen probables de surgir? ¿Qué tan efectiva es la competencia? ¿Qué beneficios ofrecen los competidores que no ofrece la empresa? ¿Es apropiado que la empresa compita?
- *Tecnológicas:* ¿Qué cambios tecnológicos importantes tienen lugar que puedan afectar a la empresa?
- *Ecológicas:* ¿Cuál es la perspectiva para el costo y la disponibilidad de los recursos naturales y la energía que necesita la empresa? ¿Los productos, servicios y operaciones de la empresa son amigables con el ambiente?

III OBJETIVOS

- ¿La declaración de misión de la empresa se puede traducir a términos operativos en lo que concierne a los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos declarados de la organización? ¿Conducen de forma lógica a objetivos de marketing claramente expuestos? ¿Los objetivos se basan en las ventas, las utilidades o los clientes?
- ¿Los objetivos de marketing de la empresa se expresan de forma jerárquica? ¿Son específicos, de manera que se pueda medir el progreso hacia el logro? ¿Los objetivos son razonables en vista de los recursos de la organización? ¿Los objetivos son ambiguos? ¿Los objetivos tienen un marco de tiempo específico?
- ¿El principal objetivo de la empresa es maximizar la satisfacción del cliente o conseguir tantos clientes como sea posible?

IV ESTRATEGIA DE MARKETING

A. Estrategia del mercado meta

- ¿Los miembros de cada mercado son homogéneos o heterogéneos respecto a las características geográficas, sociodemográficas y conductuales?
- ¿Cuáles son el tamaño, el índice de crecimiento y las tendencias nacionales y regionales en cada uno de los segmentos de mercado de la organización?
- ¿El tamaño de cada segmento del mercado es suficientemente grande o importante para garantizar una mezcla de marketing única?
- ¿Los segmentos de mercado son mensurables y accesibles a los esfuerzos de distribución y comunicación?
- ¿Cuáles son los segmentos de un nivel de oportunidad bajo o alto?
- ¿Cuáles son las necesidades y satisfacciones en evolución que buscan los mercados meta?
- ¿Qué beneficios le ofrece la organización a cada segmento? ¿Cómo se comparan esos beneficios con los que ofrecen los competidores?
- ¿La empresa se está posicionando con un producto único? ¿El producto es necesario?
- ¿Qué parte de los negocios de la empresa son repetidos frente a los nuevos negocios? ¿Qué porcentaje del público se puede clasificar como no usuarios, usuarios mínimos o usuarios constantes?
- ¿Cómo califican a la empresa y a sus competidores los mercados meta actuales en lo que concierne a la reputación, la calidad y el precio? ¿Cuál es la imagen de la empresa con los segmentos de mercado específicos a los que trata de atender?

- ¿La empresa trata de dirigir sus productos sólo a grupos específicos de personas o a todos?
- ¿Quiénes compran los productos de la empresa? ¿Cómo se entera un cliente potencial acerca de la organización? ¿Cuándo y cómo una persona se convierte en cliente?
- ¿Cuáles son las principales objeciones que expresan los clientes potenciales acerca de por qué no necesitan comprar los productos de la empresa?
- ¿Cómo se enteran los clientes del producto y deciden comprarlo? ¿Cuándo y en dónde?
- ¿La empresa debería tratar de ampliar, reducir o cambiar el énfasis de sus mercados meta elegidos? De ser así, ¿en qué mercados meta y con cuánta energía?
- ¿La empresa podría tener más éxito si se retirara de algunas áreas en donde hay proveedores alternos y emplear sus recursos para atender a nuevos grupos de clientes que no está atendiendo?
- ¿Qué públicos distintos de los mercados meta (financieros, de los medios, gubernamentales, ciudadanos, locales, generales e internos) representan oportunidades o problemas para la empresa?

B. Mezcla de marketing

- ¿La empresa trata de lograr su objetivo principalmente mediante el uso coordinado de las actividades de marketing (producto, distribución (plaza), promoción y fijación de precios) o sólo por medio de una promoción intensiva?
- ¿Los objetivos y los roles de cada elemento de la mezcla de marketing están especificados con claridad?

1. Producto

- ¿Cuáles son las principales ofertas de productos y servicio de la empresa? ¿Se complementan unos a otros o existe una duplicación innecesaria?
- ¿Cuáles son las características y los beneficios de cada oferta del producto?
- ¿En qué punto del ciclo de vida se encuentran la empresa y cada uno de sus principales productos?
- ¿Cuáles son las presiones entre varios mercados meta para incrementar o reducir la gama y la calidad de los productos?
- ¿Cuáles son las principales debilidades en cada área del producto? ¿Cuáles son las quejas principales? ¿Qué da más resultado con mayor frecuencia?
- ¿El nombre del producto es fácil de pronunciar? ¿De recordar? ¿Es descriptivo y comunica los beneficios que ofrece el producto? ¿El nombre distingue a la empresa o al producto de todos los demás?
- ¿Qué garantías se ofrecen con el producto? ¿Hay otras formas de garantizar la satisfacción del cliente?
- ¿El producto le ofrece un buen valor al cliente?
- ¿Cómo se maneja el servicio al cliente? ¿Cómo se evaluó la calidad del servicio?

2. Plaza (Distribución)

- ¿La empresa debería tratar de entregar sus ofertas directamente al cliente o puede entregar mejor las ofertas seleccionadas involucrando a otras organizaciones? ¿Qué canal(es) debería utilizar para distribuir sus ofertas de productos?
- ¿Qué instalaciones de distribución física se deberían utilizar? ¿En dónde deberían estar ubicadas? ¿Cuáles deberían ser sus principales características?
- ¿Los miembros del mercado meta están dispuestos a recorrer cierta distancia para comprar el producto y lo pueden hacer?
- ¿Qué tan bueno es el acceso a las instalaciones? ¿Se puede mejorar el acceso? ¿Qué instalaciones necesitan una atención prioritaria en estas áreas?
- ¿Cómo se eligen las ubicaciones de las instalaciones? ¿El sitio es accesible para los mercados meta? ¿Es visible para los mercados meta?
- ¿Cuáles son la ubicación y la atmósfera de los establecimientos minoristas? ¿Esos minoristas satisfacen a los clientes?
- ¿Cuándo se ponen los productos a disposición de los usuarios (temporada del año, día de la semana, horas del día)? ¿Esos momentos son los más apropiados?

3. Promoción

- ¿De qué forma se entera un cliente típico acerca de los productos de la empresa?
- ¿El mensaje que la empresa envía atrae la atención del público meta al que pretende llegar? ¿Aborda los deseos y necesidades del mercado meta y sugiere beneficios o un medio de satisfacer esos deseos? ¿El mensaje está posicionado en la forma apropiada?
- ¿El esfuerzo de promoción informa, persuade, educa y recuerda a los clientes los productos de la empresa de forma eficaz?
- ¿La empresa establece presupuestos y mide la efectividad de los esfuerzos de promoción?

a. Publicidad

- ¿Qué medios se utilizan en la actualidad? ¿La empresa ha elegido los tipos de medios que lleguen mejor a sus mercados meta?
- ¿Los tipos de medios utilizados son los más eficaces en relación con su costo y contribuyen de forma positiva a la imagen de la empresa?
- ¿Las fechas y los momentos en que aparecerán los anuncios son los más apropiados? ¿La empresa ha preparado varias versiones de sus anuncios?
- ¿La organización utiliza una firma de publicidad externa? ¿Qué funciones desempeña la agencia de publicidad para la organización?
- ¿Qué sistema se utiliza para manejar las indagaciones del consumidor, resultantes de la publicidad y las promociones? ¿Qué seguimiento se hace?

b. Relaciones públicas

- ¿Hay un programa bien concebido de relaciones públicas y publicidad? ¿El programa tiene la capacidad para responder a la mala publicidad?
- ¿De qué forma maneja la empresa maneja normalmente las relaciones públicas? ¿Quién lo hace? ¿Los responsables han fomentado relaciones de trabajo con las agencias de medios?
- ¿La empresa utiliza todas las vías de relaciones públicas disponibles? ¿Se hace un esfuerzo para comprender las necesidades de cada una de las agencias de publicidad y para proporcionarle a cada una los tipos de historias que atraerán a su público, en formas que se puedan utilizar con facilidad?
- ¿Qué dice el informe anual acerca de la empresa y sus productos? ¿A quiénes se llega de forma eficaz por medio de este vehículo? ¿El beneficio de la publicación justifica el costo?

c. Venta personal

- ¿Qué tanto tiempo dedica un vendedor típico a buscar nuevos clientes, en comparación con el servicio a los clientes actuales?
- ¿De qué forma la fuerza de ventas determina a cuáles prospectos se debe visitar y quién lo debe hacer? ¿Cómo se determina la frecuencia de los contactos?
- ¿De qué forma se compensa a la fuerza de ventas? ¿Hay incentivos para fomentar más negocios?
- ¿Cómo está organizada y administrada la fuerza de ventas?
- ¿La fuerza de ventas ha preparado un enfoque adaptado a cada prospecto?
- ¿La empresa ha igualado al personal de ventas con las características del mercado meta?
- ¿Hay un seguimiento apropiado para el esfuerzo inicial de la venta personal? ¿Se hace que los clientes se sientan apreciados?
- ¿Se pueden utilizar la base de datos o el marketing directo para reemplazar o complementar a la fuerza de ventas?

d. Promoción de ventas

- ¿Cuál es el propósito específico de cada actividad de promoción de ventas? ¿Por qué se ofrece? ¿Qué trata de lograr?
- ¿Qué categorías de promoción de ventas se utilizan? ¿La promoción de ventas está dirigida al comercio, al consumidor final o ambos?
- ¿El esfuerzo está dirigido a todos los públicos clave de la empresa o está restringido sólo a los clientes potenciales?

4. Precio

- ¿Qué niveles de fijación de precios y de precios específicos se deberían utilizar?
- ¿Qué mecanismos tiene la empresa para asegurarse de que los precios asignados sean aceptables para los clientes?
- ¿Qué tan sensibles son los clientes al precio?
- Si entra en efecto un cambio de precios, ¿cómo cambiará el número de clientes? ¿El ingreso total aumentará o disminuirá?
- ¿Qué método se utiliza para el establecimiento de un precio: el índice actual, orientado a la demanda, o basado en el costo?
- ¿Qué descuentos se ofrecen y con qué razón?
- ¿La empresa ha considerado las dimensiones psicológicas del precio?
- ¿Los incrementos en el precio se han mantenido a la par con los incrementos en el costo, la inflación o los niveles competitivos?

- ¿Cómo se utilizan las promociones de precio?
- ¿Los prospectos interesados tienen la oportunidad de hacer una prueba con los productos a un precio de introducción?
- ¿Qué métodos de pago se aceptan? ¿Es en beneficio de la empresa utilizar varios métodos de pago?

V IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

- ¿La organización de marketing está estructurada de forma apropiada para implementar el plan de marketing?
- ¿Qué actividades específicas deben tener lugar? ¿Quién es el responsable de esas actividades?
- ¿Cuál es el cronograma para la implementación?
- ¿Qué otra investigación de marketing es necesaria?
- ¿Cuál será el impacto financiero de este plan sobre el estado de resultados proyectado a un año? ¿Cómo se compara el ingreso proyectado con el ingreso esperado si no se implementa el plan?
- ¿Cuáles son los estándares de desempeño?
- ¿Qué procesos de monitoreo (auditorías) tendrán lugar y cuándo?
- ¿La empresa trata de hacer demasiado o no lo suficiente?
- ¿Las estrategias de marketing fundamentales para lograr los objetivos son sólidas? ¿Se están logrando los objetivos y son apropiados?
- ¿Hay suficientes recursos (o demasiados recursos) presupuestados para el logro de los objetivos de marketing?

El plan de marketing de e-motion software

A

Apéndice II

I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
II MISIÓN DE NEGOCIOS
III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN
- Análisis de la industria
- Análisis FODA
  - Tendencias
  - Competidores
  - Perfil del consumidor
  - Tecnología
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas

IV OBJETIVO DE MARKETING
V ESTRATEGIA DE MARKETING
- Estrategia del mercado meta
- Mezcla de marketing
  - Producto
  - Plaza (Distribución)
  - Promoción
  - Precio

VI IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL
- Investigación de mercados
- Estructura organizacional y plan
- Proyecciones financieras
- Cronograma para la implementación

VII RESUMEN

e-motionsoftware
we keep the business of business moving

I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Scott Keohane y un socio fundaron e-motion software en 2003 y establecieron su sede mundial en Austin, Texas. Tuvieron la visión de soluciones de software con las cuales conformar un negocio particular, no al contrario, con productos diseñados para 1) mejorar la eficiencia operativa, 2) otorgar empowerment a los usuarios, 3) aumentar la seguridad, 4) mejorar el rendimiento sobre la inversión y 5) modernizar los procesos de negocio. [Capítulo 1: Orientación al mercado: enfocarse en las necesidades del cliente e integrar todas las actividades para proporcionarle satisfacción, al tiempo que se alcanzan las metas de la empresa a largo plazo.] Sin embargo, con el tiempo, el socio de Keohane no quiso seguir con la empresa. Keohane convirtió las acciones de su socio en un pagaré, con base en el convenio de sociedad que ambos tenían.

Los orígenes de la empresa se basaron en los 10 años de esfuerzos emprendedores de Keohane, con cuatro años de este tiempo invertidos como consultor independiente en el mercado de las aplicaciones de Oracle. Ésta es la compañía de software empresarial más grande del mundo. Según su sitio web, el negocio de la empresa es la información: cómo administrarla, usarla, compartirla y protegerla. Los sistemas de software de administración empresarial comercial, como los que ofrece Oracle, prometían una integración sin problemas de toda la información que fluye en una empresa.

En el mercado global en el que las colaboraciones externas de las empresas impulsan los esfuerzos de negocios y la integración multifuncional interna es crucial para la toma de decisiones oportuna, los sistemas empresariales podrían ayudar a que las empresas se posicionen en un entorno muy competitivo. [Capítulo 6: Marketing de negocios: e-motion software opera como una empresa de negocios, ya que ofrece bienes y servicios para las organizaciones con propósitos diferentes al consumo personal.] Los sistemas empresariales, como Oracle E-Business Suite, ofrecen una plataforma tecnológica corporativa unificadora y simplificadora. Este tipo de plataforma permite a las empresas utilizar información interna y externa

de alta calidad de forma estratégica y táctica. E-Business Suite comprendía numerosas familias de productos (por ejemplo, adquisiciones avanzadas, contratos, administración del desempeño, administración de datos/relaciones del cliente, finanzas, administración de recursos humanos, logística, manufactura, marketing, administración de pedidos, proyectos, ventas, servicios y administración de la cadena de suministro). [Capítulo 9: E-Business es una línea de productos en la mezcla de productos de Oracle. Hay numerosos artículos en esta línea.]

Como consultor independiente, a Keohane le pedían continuamente que personalizara la tecnología existente de Oracle o que creara aplicaciones únicas para satisfacer requerimientos comunes. Se identificó la necesidad de productos de terceros que soportaran las actualizaciones a la arquitectura subyacente de Oracle y se formó e-motion software. El concepto general del negocio era utilizar Oracle E-Business Suite como estructura subyacente para la personalización con el fin de adaptarse a las necesidades de un cliente en particular. Poco después de la incorporación, e-motion software se convirtió en miembro de Oracle Partner Network. Al unirse a esta organización, e-motion software obtuvo acceso a Oracle Software Licenses, a la capacitación técnica, los fondos de marketing y las oportunidades de co-marketing. [Capítulo 6: Sociedad estratégica: e-motion software se asoció con Oracle con el fin de mejorar los ofrecimientos a sus clientes.]

II MISIÓN DE NEGOCIOS

[Capítulo 2: La base de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa.]

E-motion software está comprometido con la Oracle E-Business Suite of Applications y ofrecerá un nivel de apoyo sin precedentes en la industria. La meta de la empresa es hacer que Oracle Applications sea más confiable, mejorar la funcionalidad de Applications y hacer que la Suite sea más eficiente para el usuario. [Capítulo 2: ¿En qué negocio está e-motion software?] Los productos de la empresa ofrecen una alternativa atractiva para el desarrollo y el apoyo internos. Los clientes de e-motion software utilizarán productos funcionales que se sostienen solos. Es decir, los ahorros logrados por medio de una fuerza de trabajo más eficiente y mejoras a la seguridad superarán con mucho el costo de los productos de la empresa. El compromiso de la empresa abarca desde los métodos empleados para fabricar los productos de e-motion software hasta los sencillos procedimientos de instalación de la empresa y el servicio posterior a la instalación. Los productos de e-motion software se ejecutan en varias plataformas de servidores, no requieren adaptaciones y son totalmente compatibles con las garantías de hardware y software existentes. [Capítulo 2: e-motion software se enfoca en los mercados atendidos y los beneficios que buscan los clientes.]

III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

[Capítulo 2: Los mercadólogos deben entender el entorno actual y potencial antes de definir las tácticas de marketing.]

Análisis de la industria

[Capítulo 2: El escaneo del entorno es la recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing.]

Tendencias La comunidad Enterprise Resource Planning (ERP) ha experimentado un cambio radical desde principios del siglo. Históricamente, las aplicaciones estaban diseñadas para el usuario profesional o el experto en tecnología. Sin embargo, el mercado actual ha cambiado del usuario profesional a los usuarios empleados. Es decir, los empleados en todas las áreas funcionales tienen acceso y utilizan la información de la aplicación ERP. Por tanto, los proveedores de ERP cambiaron al desarrollo de aplicaciones diseñadas para el uso individual de los empleados, en lugar de crear aplicaciones más extensas diseñadas para el usuario profesional. Estas aplicaciones de autoservicio basadas en los empleados han cambiado de manera fundamental la forma en que las aplicaciones ERP se venden, implementan y administran. Los usuarios profesionales ya no son los que guardan la información, quienes la capturan y actualizan manualmente en formatos y memorandos. Ahora se han convertido en administradores a cargo de asegurar la integridad de la información. La promesa de transformar a los departamentos, como recursos humanos y prestaciones, de talleres de captura manual de datos en áreas proactivas ha transformado el mercado para las aplicaciones de autoservicio. Esta nueva tendencia ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones de autoservicio que permitan a los empleados usar los sistemas en sus áreas de expertise, aunque éstos se encuentren integrados en toda la empresa.

Competidores E-motion software representa una nueva voz en la comunidad de Oracle. La empresa crea un nuevo nicho en el mercado y, como tal, la competencia proviene de diversas fuentes. En la actualidad, no hay competidores frente a frente. La competencia se puede dividir en tres grupos muy diferentes: Oracle, las firmas de consultoría y los centros de desarrollo interno.

Oracle, además de ser la empresa que creó la industria ERP, tiene recursos que dejan atrás a todas las demás empresas en el mercado ERP. La disponibilidad de capital y el tamaño del grupo de desarrollo suponen que Oracle puede limitarse a reubicar un pequeño equipo de desarrollo para trabajar en los productos competidores. Sin embargo, en muchas ocasiones, Oracle ha lanzado productos que eran poco más que versiones beta avanzadas, dando como resultado semanas de tiempo de inactividad para las empresas que implementan esos nuevos productos. Al crear aplicaciones que no es necesario adaptar al código de Oracle, e-motion software puede garantizar a sus clientes que sus productos funcionarán.

Las *firmas de consultoría* pueden aconsejar al cliente que incluya el costo del desarrollo de aplicaciones personalizadas en el costo total del servicio de consultoría. Éste es un protocolo estándar para las firmas de consultoría competidoras y evita que e-motion software entre en el sitio de un cliente. Sin embargo, casi ninguna firma de consultoría tiene un centro

de apoyo y desarrollo para manejar la administración continua del software. E-motion software competirá directamente con las firmas de consultoría al ofrecer un servicio superior a un precio accesible.

Los *centros de desarrollo internos* representan un problema para e-motion software. Si una empresa tiene un centro de desarrollo interno, casi siempre se trata de una fuente confiable que conoce la empresa, sus estándares y software. Además, por lo general, el centro de desarrollo interno se considera un centro "sin costo" ya que los sueldos están incluidos en el presupuesto de la empresa. Por tanto, el desarrollo y la implementación de programas se consideran sólo otro proyecto sin costo adicional. Del lado positivo, los presupuestos de tecnología de información (TI) se redujeron radicalmente y los departamentos de TI disminuyeron durante los últimos años. Mientras que los gastos de TI han iniciado otra vez una tendencia a la alza, la creación de unidades de desarrollo interno la ha reducido. E-motion software planea aprovechar esta reducción en la creación de centros de desarrollo y la tendencia de gastos a la alza.

Perfil del cliente El mercado ha cambiado de los usuarios profesionales a los empleados. Básicamente, los usuarios profesionales ahora son cuidadores, pues se aseguran de que los empleados no capturen información incorrecta en el sistema. Esto plantea un buen dilema. Los usuarios profesionales deben mantener la integridad del sistema, al tiempo que liberan su control. Esto a menudo obliga al usuario profesional a convertirse en una unidad reactiva, que se apresura a corregir las cosas cuando se descomponen. Los empleados usuarios no conocen, por lo general, las idiosincrasias del sistema ERP, que son varias. Por tanto, para mantener la integridad del sistema y asegurar la confiabilidad de la información, a menudo, los usuarios profesionales revisan dos veces la captura de datos de los empleados y responden las llamadas del escritorio de ayuda relacionadas con el uso del sistema. Sin embargo, esto no es para lo que la solución ERP de autoservicio está diseñada. E-motion software se propone entrar en el área del autoservicio con una amplia variedad de productos diseñados para recuperar las eficiencias prometidas por las aplicaciones de autoservicio.

Tecnología Los costos por desarrollar y mantener una solución ERP requieren que la tecnología subyacente sea relevante durante varios años después de la compra e instalación del producto. El rápido surgimiento de transacciones basadas en Internet (por ejemplo, banca, solicitudes de préstamos, etc.) llevó a las aplicaciones de autoservicio al frente de las oportunidades de negocio. En un principio, Oracle trató de utilizar una combinación de PL/SQL y el código HTML en los ofrecimientos de autoservicio. Sin embargo, esta combinación no ofreció las mejores aplicaciones, tenía poca funcionalidad y era difícil de implementar. Luego, Oracle cambió al uso de Java Server Pages (JSP) como base del autoservicio, con PL/SQL y HTML como lenguajes adicionales. Los productos con la base JSP fueron bien recibidos en el mercado. E-motion software planea apegarse a la decisión de Oracle de usar JSP, sobre todo porque JSP ofrece a e-motion software algunos beneficios clave: 1) JSP es robusto y flexible, por lo que permite que todas las aplicaciones utilicen las mismas técnicas de codificación, 2) JSP es reciclable, lo que significa que e-motion software puede aprovechar el código existente en todas las aplicaciones nuevas, 3) JSP es accesible porque Java es uno de los lenguajes de programación más conocidos, 4) JSP es portátil, lo que permite a e-motion software entrar con facilidad en otros mercados ERP y 5) el uso de JSP significa que e-motion software cumplirá siempre con las prácticas aprobadas de Oracle.

Análisis FODA

El análisis FODA proporciona una instantánea de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas externas de e-motion software. [Capítulo 2: Realizar un análisis FODA permite a las empresas identificar su ventaja competitiva.]

Fortalezas [Capítulo 2: Las fortalezas son internas para la empresa.]

- El fundador Scott Keohane sabe mucho sobre el mercado de terceros; además de dedicarse personal y financieramente a hacer del negocio un éxito.
- Consejo de asesoría activo y comprometido.
- Productos confiables y apoyo para los productos.
- Miembro de Oracle Partner Network.

Debilidades [Capítulo 2: Las debilidades son internas para la empresa.]

- Una empresa de una persona tiene que complementar a la empresa con servicios de consultoría independientes.
- No es suficiente el tiempo dedicado al desarrollo de la empresa.
- Aunque tiene una cantidad considerable de información, la empresa necesita investigación de mercados.
- Recursos financieros.

Oportunidades [Capítulo 2: Las oportunidades son externas para la empresa.]

- El mercado cambiante coincide con el desarrollo de productos de e-motion software.
- El movimiento hacia los usuarios empleados en lugar de los usuarios profesionales.
- Mercado en crecimiento.
- Cambios tecnológicos.
- Reenfoque en las aplicaciones de TI.
- Amenaza persistente de las brechas en la seguridad.
- Un enfoque cada vez mayor en las interacciones multifuncionales en las publicaciones de negocios.
- Los nuevos elementos de la fuerza de trabajo (por ejemplo, universitarios recién graduados) están capacitados

para usar las computadoras en la toma de decisiones y, por tanto, esperan que las empresas tengan programas de datos instalados.

Amenazas [Capítulo 2: Las amenazas son externas para la empresa.]

- Competidores: es probable que los tres grupos de competidores tengan más dinero que e-motion software.
- Expertos con conocimientos pueden imitar los ofrecimientos.
- Acceso limitado al mercado en todo Estados Unidos.
- Economías de escala en empresas más grandes como Oracle.
- Los departamentos de TI no tienen presupuestos ilimitados.

IV OBJETIVO DE MARKETING

El objetivo de marketing consiste en establecer la empresa como experta en el mercado de terceros. [Capítulo 2: El establecimiento del objetivo de marketing ofrece un panorama de lo que la empresa quiere lograr. Es consistente con las prioridades de la organización.] El mercado de productos de terceros para funciones específicamente diseñadas para la integración con Oracle Applications está en su infancia. E-motion software tiene que establecerse como líder en este mercado nuevo. Para lograr este objetivo, los clientes deben ver que los productos de e-motion software son seguros y confiables y que no afectan a la funcionalidad existente de Oracle ni a su garantía Oracle.

Métrica del objetivo: Tres clientes importantes de Oracle para finales de 2005. [Capítulo 2: Los objetivos establecidos deben ser mensurables y definidos en el tiempo.]

> Para lograr este objetivo de marketing, e-motion software debe obtener tres clientes importantes de Oracle para finales de 2005. Estos clientes servirán como sitios de referencia para la empresa y permitirán a e-motion software demostrar las ganancias logradas mediante el uso de sus productos. Como tal, los clientes deben ser vocales y crear un marketing viral dentro de la industria.

Métrica del objetivo: un cliente en cada región de Estados Unidos para finales de 2006. [Capítulo 2: Los objetivos establecidos deberán ser mensurables y definidos en el tiempo.]

Debido a la naturaleza cerrada de los clientes de Oracle en organizaciones como el Oracle Application User's Group (OAUG), e-motion software debe conseguir clientes en cada una de las principales áreas geográficas de Estados Unidos: Noreste, Atlántico medio, sureste, medio oeste, noroeste y la costa oeste.

V ESTATEGIA DE MARKETING

Estrategia del mercado meta

El plan de ventas de e-motion software se basa en la comprensión del mercado por parte de la empresa y en la forma en que resolverá las deficiencias con el uso de la Oracle E-Business Suite of Applications. Gracias a su experiencia en consultoría ayudando a los clientes potenciales a instalar y mantener su suite de aplicaciones adaptada, Keohane tiene un conocimiento considerable sobre las relaciones con los clientes potenciales, el mantenimiento de relaciones continuas con otras firmas de consultoría y la forma de llegar a nuevos clientes por medio de iniciativas de marketing y ventas.

En términos geográficos, e-motion software dirigirá sus esfuerzos de marketing y ventas dentro de Estados Unidos. [Capítulo 7: La segmentación geográfica se refiere a segmentar los mercados por región de un país o del mundo, el tamaño y la densidad del mercado o el clima.] Aunque las operaciones globales son clientes potenciales, el tamaño actual de e-motion software sugiere que el mercado estadounidense es más viable en este momento. [Capítulo 7: Accesibilidad: La empresa debe ser capaz de llegar a los miembros del segmento meta.] En este mercado, e-motion software se enfocará en las empresas que tienen entre 500 y 10 000 empleados. Se trata de las pequeñas y medianas empresas que utilizan Oracle E-Business Suite of Applications. Es poco probable que las empresas de este tamaño tengan personal de desarrollo propio o el deseo de desarrollar y apoyar aplicaciones creadas internamente. [Capítulo 7: Capacidad de respuesta: El mercado meta debe responder a la mezcla de marketing ofrecida por la empresa.] En estas pequeñas y medianas empresas, el cliente meta individual varía según la oferta de productos. Por ejemplo, el administrador de una base de datos puede interesarse por los productos para gerentes de sistemas y el director de TI por la línea de productos funcionales.

Mezcla de marketing

[Capítulo 2: La mezcla de marketing (las cuatro P) se refiere a la combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio.]

Producto [Capítulo 6: e-motion software ofrece un servicio empresarial para sus clientes.]

E-motion software desarrolla aplicaciones específicas para Oracle E-Business Suite. Para los clientes de Oracle Applications que desean mayor eficiencia y un incremento en el rendimiento sobre la inversión de los sistemas ERP instalados, e-motion software ofrecerá una línea de productos diseñada de forma específica para mejorar el desempeño de la instalación existente de Oracle Application. Los clientes que cuentan con un personal de desarrollo interno podrán reducir el costo total de la propiedad de un producto mejorando su instalación e-motion software de Oracle. [Capítulo 6: El centro de compras incluye a todas las personas en una organización que participan en la decisión de compra. El personal de desarrollo interno desempeñará un rol crucial en el proceso de compra.]

Sin embargo, es más probable que los clientes que no tienen personal interno se beneficien con las instalaciones de e-motion software, porque podrán realizar mayor número de tareas que Oracle no ofrece. [Capítulo 6: En este caso los miembros del centro de compras son diferentes a los de una empresa con personal de desarrollo interno.]

Como empresa basada en sus productos, e-motion software no puede ignorar la importancia del marketing del producto. Los tres atributos de los productos que impulsarán el negocio son nivel de servicio, facilidad de uso y una clara recuperación del precio de compra. [Capítulo 6: Calidad, servicio y precio son importantes criterios de evaluación en una decisión de compra que comprende productos de software.] La renuencia de algunos clientes a instalar productos de terceros relativamente nuevos en sus sistemas ERP es un obstáculo que es necesario superar mediante el marketing del producto. [Capítulo 6: A menudo se trata de una nueva compra para el cliente.] La empresa tiene que cumplir lo que promete: "los productos de e-motion software hacen que el proceso de negocios de nuestros clientes sea más eficiente, al tiempo que entienden con facilidad las actualizaciones para Oracle Application". E-motion debe permanecer enfocada en esta promesa tanto durante el desarrollo de productos como el proceso de entrega del mismo. [Capítulo 6: Mantener satisfechos a los clientes es tan importante como atraer nuevos clientes.]

La línea de productos de e-motion software consiste en funciones que responden a las deficiencias identificadas por años de experiencia con sistemas ERP de Oracle. Como el portafolio de productos se basa en Oracle Applications E-Business Suite, los productos se actualizan de forma continua para conservar la compatibilidad, así como para aprovechar las tecnologías nuevas y las capacidades creadas por Oracle. [Capítulo 9: La calidad y las modificaciones funcionales mantienen actualizados los productos de e-motion software al ritmo de los cambios tecnológicos continuos.] Todos los productos ofrecen las características siguientes: una estrecha integración con Oracle, diseño intuitivo, arquitectura compatible e interfaces modernas. Los productos ofrecidos son iPraise, Responsibility Management, Password Reset y Global Directory. [Capítulo 9: La mezcla de productos de e-motion software comprende un producto: software empresarial. Esta línea de productos la conforman cuatro artículos.]

iPraise. [Capítulo 9: iPraise es una marca individual.] El sistema de evaluación de los empleados desarrollado por e-motion software es el más dinámico disponible para los clientes de Oracle. Al combinar el compromiso de e-motion software para las interfaces de aplicaciones modernas con la gran funcionalidad disponible para los clientes de Oracle E-Business Suite, iPraise representa la próxima generación de los sistemas de evaluación. El sistema es flexible; es posible configurarlo para que satisfaga las necesidades específicas de la organización. Utilizando el mecanismo de configuración de evaluaciones, el cliente puede incluir u omitir varios aspectos del proceso de evaluación e incluso determinar en qué orden se construirán. Por tanto, iPraise es una solución completa para los clientes de Oracle. Los clientes pueden optar por integrar otros módulos de Oracle previamente configurados con E-Business Suite. La instalación de iPraise es fácil y rápida.

Responsibility Management. [Capítulo 9: Responsibility Management es una marca individual.] Responsibility Management responde a una de las preguntas importantes que enfrentan los administradores de todos los sistemas Oracle: "¿Quién tiene acceso a cuál información?" Utilizando Responsibility Management, un administrador de sistemas o de bases de datos puede identificar de forma rápida, fácil y precisa quién tiene acceso a cuál información en tiempo real. Responsibility Management puede informar al administrador sobre lo siguiente:

- Empleados con una responsabilidad en particular.
- Empleados sin una sola responsabilidad.
- Nombres de usuarios que no están relacionados con ningún empleado.
- Nombres de usuarios que están relacionados con más de un empleado.
- Cuentas de usuario que expiran en *x* número de días.
- Cuentas de usuario creadas hace *x* días.
- Todos los usuarios que tienen *y* responsabilidades desde hace *x* días.

Los resultados se muestran en una tabla sencilla que es posible arreglar y clasificar. La tabla también se puede exportar a Excel para una investigación más a fondo.

Además de las capacidades de consulta, Responsibility Management permite al gerente de sistemas realizar cambios a la cuenta de usuario, como:

- Fecha de terminación de una responsabilidad.
- Actualización de la expiración de una cuenta de usuario para una responsabilidad en particular.
- Asignación de responsabilidades en lote (por organización, puesto, lugar, etcétera).
- Fechas de terminación de responsabilidades en lote (por organización, puesto, lugar, etcétera).

En general, Responsibility Management permite a los gerentes de sistemas poner en práctica políticas de seguridad al ofrecer una función sencilla y fácil de usar para identificar quién tiene determinada responsabilidad. Cada día que una persona tiene acceso no identificado con su posición es innecesario e inseguro.

Password Reset. [Capítulo 9: Password Reset es una marca individual.] Las contraseñas olvidadas constituyen un problema para el usuario final. Todos los días los escritorios de ayuda son bombardeados con llamadas de usuarios finales que han olvidado sus contraseñas. La liga de registro estándar de Oracle no ofrece una solución para este problema; por tanto, los usuarios finales se ven obligados a llamar al escritorio de ayuda para restablecer su contraseña. La función Password Reset de e-motion software es la solución.

Password Reset se basa en la funcionalidad de restablecimiento de contraseñas estándar disponible en la mayoría de

los sitios web. Aun cuando el usuario emplee Password Reset por primera vez, todos los componentes serán familiares para él y sabrá hacia dónde ir sin recibir instrucciones complejas ni capacitación. Password Reset funciona como parte de Oracle Applications. No hay sitios web externos a los que deba ingresar ni aplicaciones que tenga que abrir. El usuario sólo tiene que dar clic en una liga desde la página de registro, capturar la información requerida y la contraseña quedará restablecida. Luego, el usuario podrá registrarse de inmediato con la nueva contraseña. Password Reset valida la identidad de un usuario entrando directamente a la base de datos de Oracle y ejecutando consultas en ella. Esta estrecha integración garantiza que el producto sea confiable.

Global Directory. [Capítulo 9: Global Directory es una marca individual.] La mayoría de las empresas utiliza un sistema independiente para su directorio corporativo. Para ello es necesario capturar y mantener toda la información sobre los empleados en Oracle y luego volver a capturarla en un sistema independiente. Lo peor es que imprimen el directorio de la empresa en un sistema por separado. Esto no sólo es muy deficiente, sino que existen muchas probabilidades de error. En el mundo actual que cambia con rapidez, la información de los empleados puede modificarse cada semana. Como resultado de ello, a menudo el "otro" sistema queda en el olvido y su información es poco confiable. Global Directory soluciona este problema "yendo a la fuente" y recabando la información directamente de la base de datos de Oracle; por tanto, Global Directory tiene una validez siempre actualizada. Global Directory permite a los usuarios consultar la base de datos para obtener gran variedad de información. Es posible adaptar los resultados para dar a sus empleados los conocimientos que requieren.

Global Directory funciona como parte de Oracle Applications. No hay sitios web externos a los que haya que entrar ni otras aplicaciones que abrir. Utilizando la función de exportación, los usuarios pueden transferir los resultados a Excel, XML o CSV, haciendo posible el uso de la información para elementos como listas de contactos, formas de distribución y etiquetas de correo.

Plaza (Distribución) Ahora e-motion software tiene su sede en Bedford, Massachusetts. Sin embargo, la ubicación de la oficina matriz tiene poco que ver con la distribución real de los productos de la empresa, ya que éstos se instalan e implementan en la empresa del cliente. E-motion software realiza sus funciones de canales de marketing (por ejemplo, transaccionales, logísticos y facilitadores) y no predice la necesidad de ningún intermediario en este proceso. [Capítulo 12: Los miembros del canal facilitan el intercambio entre el comprador y el vendedor. E-motion software es el único miembro del canal comprometido a llevar su producto hasta el cliente. Por tanto, utiliza un canal directo.] Sin embargo, e-motion software apoya a los grupos industriales, como el Oracle Applications User Group, y eventos relacionados de la industria. Este apoyo permite a la empresa ser reconocida como distribuidor entre los clientes de Oracle Applications.

E-motion software ofrece un programa de socios para las empresas que desean revender o recomendar los productos de e-motion software a los clientes ERP de Oracle. El programa está dividido en dos categorías independientes. El Alliance Partner Referral Program está diseñado para negocios que tienen relaciones de clientes con empresas en industrias específicas o con negocios o necesidades de TI que sólo los programas de e-motion software pueden satisfacer. Un Alliance Partner identificará a los clientes de e-motion software y los recomendará con e-motion para una participación de los ingresos de la cuenta de referencia. Como parte del programa, los miembros de Alliance Partner reciben toda la capacitación y los materiales necesarios para promover las soluciones de e-motion software entre la base de clientes. El Alliance Solution Provider Program está diseñado para asesorías calificadas enfocadas en Oracle que ofrecen un servicio de punta a sus clientes. Los miembros del programa de socios están capacitados y certificados por e-motion software. Una vez certificados, los socios de implementación pueden configurar e implementar los productos de e-motion software con un servicio y un soporte sin paralelo. [Capítulo 12: Ésta es una forma de alianza estratégica de canales para e-motion software.]

Promoción [Capítulo 14: E-motion software busca comunicaciones integradas de marketing.]

Como proveedor de productos de Oracle, para e-motion software es importante comunicar, de forma clara y sucinta, su "razón de ser." El material de la empresa tiene el encabezado: "e-motion software: Mantenemos en movimiento el negocio de los negocios." [Capítulo 15: Ésta es la propuesta de ventas única de la empresa.] Enfatizaremos la conexión de Oracle con la siguiente afirmación en los documentos, siempre que sea apropiado: "Los clientes de Oracle en todo el país logran verdaderos avances en productividad y eficiencia enfrentando las tareas cotidianas y poniéndolas en *movimiento*."

E-motion software se apegará a la forma de pensar común en cuanto a la promoción de los productos de terceros para soluciones ERP. [Capítulo 14: Cómo una decisión de compra difícil, la venta personal y una impresión fuerte son métodos eficaces para llegar a los clientes potenciales.]

- Un sitio web fácil de manejar y amigable con el usuario (www.e-motionsoftware.com). (Capítulo 15: Los sitios web de las empresas se pueden utilizar para presentar nuevos productos, promover los actuales, obtener retroalimentación de los clientes, publicar lanzamientos nuevos, etcétera).
- Demostraciones grabadas en el sitio web de la empresa (es necesario que los usuarios se registren para ver una demostración de la cuenta de usuario). [Capítulo 19: El registro es importante para la administración de las relaciones con el cliente.]
- Comunicados de prensa como miembro de Certified Oracle Partner Network. [Capítulo 15: Las relaciones públicas constituyen un elemento importante de la mezcla promocional. Los comunicados de prensa pueden publicar información positiva en los medios de noticias para captar la atención hacia e-motion software.]
- Demostraciones presentadas en ferias y eventos [Capítulo 16: Las promociones comerciales impulsan un producto

Hoja de fijación de precios de los productos

	Precio de la licencia	Actualización y soporte para el software	Métrica del licenciamiento	Mínimo
Infraestructura de aplicaciones				
Password Reset	$15 000	$2 700/año	Empresarial	N/D
Responsibility Management	$6	18%/año	Usuario	2 000
Aplicación para el usuario				
iPraise	$10	18%/año	Usuario	2 000
Información corporativa				
Global Directory	$2	18%/año	Usuario	2 000

a lo largo del canal de distribución y son populares entre las empresas dedicadas al marketing de negocios. Las ferias y eventos son un aspecto importante de las promociones de ventas.]

- Comunicación verbal y sitios de consulta. [Capítulo 16: Las referencias constituyen una buena fuente de los clientes potenciales en el proceso de la venta personal.]
- Campañas en Internet a través de Google AdWords para guiar a los clientes potenciales hasta el sitio web de la empresa. [Capítulo 15: Internet ha transformado la industria de la publicidad. Los sitios más populares en Internet venden espacios publicitarios para las empresas, y la publicidad en los mecanismos de búsqueda es un enfoque muy popular.]
- Hojas de datos de productos que proporcionen la información pertinente sobre el producto, sus características y los beneficios de la instalación (disponibles en el sitio web de la empresa o en copia dura). [Capítulo 16: La información sobre el producto es crucial en el proceso de ventas.]

Es importante señalar que e-motion software es una empresa que depende en gran medida de la venta directa para llegar a clientes potenciales. [Capítulo 14: Los productores de la mayor parte de los bienes industriales dependen más de la venta personal que de la publicidad. La venta personal informativa es común para las instalaciones como aquéllas que e-motion software ofrece.] Este método promocional requiere de gran cantidad de visitas en frío. [Capítulo 16: La venta personal es importante cuando un producto tiene un valor alto y es técnicamente complejo. La venta relacional, o la venta consultiva, crean relaciones a largo plazo con los clientes.] E-motion software compra los nombres de los clientes potenciales a los servicios de marketing que recolectan este tipo de información de los clientes de los productos ERP de Oracle. [Capítulo 16: La generación de pistas o prospectos es el primer paso del proceso de ventas.]

Precio E-motion software establece los precios de sus productos de modo que cubran los costos relacionados con el desarrollo, las ventas y el soporte, así como para ofrecer flujo de efectivo para el crecimiento y el desarrollo en el futuro. [Capítulo 17: Como empresa nueva, e-motion software se preocupa en gran medida por cubrir sus costos y tener dinero adicional para invertir en el negocio. Aunque no se establece de forma precisa, parece que la empresa tiene un objetivo de fijación de precios orientado a las utilidades.] La tabla anterior muestra la lista de precios estándar de la empresa. Sin embargo, estos precios pueden variar porque hay un efecto a la baja en la industria. En esencia, los precios empiezan con Oracle, descienden hacia la firma de consultoría y luego a los productos de e-motion.

Los precios se basan en los estándares industriales para su clasificación. [Capítulo 18: La fijación de precios de statu quo es cuando una empresa enfrenta a la competencia. Al parecer, e-motion software utiliza la lógica de statu quo al fijar sus precios.] Por ejemplo, Password Reset, como producto de sistemas empresariales, tiene un precio total de compra de $15 000, con una actualización de software de $2 700 y una cuota de soporte. [Capítulo 18: La fijación de precios en dos partes sucede cuando la empresa cobra dos cantidades por separado por el producto. En este caso, el comprador paga los $15 000 por el producto de sistemas empresariales y luego otros $2 700 por la actualización y la cuota.] Responsibility Management, iPraise y Global Directory fijan su precio por empleado (usuario) con una compra mínima de 2 000 empleados. Por ejemplo, Global Directory cuesta $2 por empleado con una compra mínima de 2 000 empleados. Por tanto, la cantidad mínima que una empresa puede comprar de este producto es $4 000. La cuota de mantenimiento de 18% anual es el estándar de la industria. [Capítulo 18: Esto muestra la fijación de precios de statu quo en dos partes.]

Plan de proyección financiera a cinco años

	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos:					
iPraise	$50 000	$100 000	$600 000	$2 250 000	$5 500 000
Responsibility Mgt	$60 000	$80 000	$160 000	$420 000	$700 000
Password Reset	$225 000	$180 000	$180 000	$150 000	$75 000
Global Directory	$45 000	$75 000	$180 000	$300 000	465 000
Costo de los bienes vendidos	0	0	0	0	0
Generales y administrativas	$350 000	$765 000	$1 600 000	$2 165 000	$2 600 000

VI IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Investigación de mercados

La empresa debe estar al tanto de dos segmentos diferentes en el mercado: las necesidades de sus clientes y la dirección de Oracle. E-motion software debe entender a sus clientes y sus necesidades continuas. [Capítulo 19: E-motion software captura los datos de sus clientes y los almacena e integra en una base de datos de clientes.] Esto incluye satisfacer las necesidades actuales y proyectar las futuras conforme Oracle Application Suite evoluciona. E-motion software debe mantener también una inteligencia actualizada y precisa tanto sobre los ofrecimientos de Oracle como las iniciativas planeadas. [Capítulo 8: Una investigación de mercados continua ayudará a la empresa a estar al tanto de lo que sucede en el mercado.] Al hacerlo, podrá introducir productos que complementen las nuevas funciones de Oracle y será menos probable que ofrezca productos que compitan por las funciones incluidas sin costo alguno en una licencia de Oracle. Además, tendrá la oportunidad de introducir productos que complementen la nueva funcionalidad de Oracle.

Estructura organizacional y plan

Como empresa nueva, en la actualidad e-motion software sólo tiene un miembro entre su personal, Scott Keohane. Conforme la empresa madure y se convierta en una organización estable y productiva, la necesidad de empleados aumentará. La primera necesidad de empleados proyectada es en el área de ventas. El plan es contratar un vendedor a principios de 2006 para permitir que el señor Keohane continúe su consultoría de forma regular, al tiempo que garantiza la provisión continua de fondos para seguir con los esfuerzos de desarrollo. Para obtener la flexibilidad financiera que necesita con el fin de manejar con éxito el flujo de efectivo, la empresa tiene que convertir a los contratistas en un componente importante de su fuerza de trabajo. Los contratistas se emplean en las áreas siguientes: desarrollo de aplicaciones, administración de bases de datos y marketing. Los contratistas actuales están relacionados con e-motion software casi desde los inicios de la empresa y a ellos debe gran parte de sus primeros éxitos.

Para ofrecer un recurso de administración del cual Keohane pueda recibir consejo y guía de forma regular, e-motion software formó un consejo de asesoría sin voto para ayudar en la toma de decisiones, la estrategia general y la ejecución. Dicho consejo está compuesto por cuatro miembros externos que han hecho el compromiso de ofrecer su experiencia, sin costo alguno, para e-motion software. Los miembros asesores interactúan cada trimestre por medio de una teleconferencia.

Proyecciones financieras

[Capítulo 2: La evaluación y el control son mecanismos importantes para monitorear la efectividad del plan de marketing. Los objetivos financieros son una medida común de éxito o fracaso.]

El objetivo financiero es ser financieramente solvente en los primeros dos años de operación.

Métrica del objetivo:
- Ventas de $250 000 para finales de 2005
- Ventas de $2 millones para finales de 2007
- Un margen bruto superior a 80%
- Un flujo de efectivo positivo cada año

[Capítulo 2: Los objetivos establecidos deben ser mensurables y definidos en el tiempo.]

El plan de proyección financiera a cinco años (en dólares) para e-motion software se puede ver en la tabla de arriba.

Cronograma para la implementación

[Capítulo 2: La implementación es el proceso que convierte un plan de marketing en acciones y garantiza que estas tareas se lleven a cabo de forma apropiada.]

2005

- La empresa planea tener tres clientes importantes de Oracle para finales de 2005.

2006

- La empresa planea haber conseguido por lo menos un cliente en cada región de Estados Unidos para finales de 2006. Esto significaría como mínimo un cliente en el noreste, el Atlántico medio, el sureste, el medio oeste, el noroeste y la costa oeste.
- Keohane planea contratar un vendedor de tiempo completo.

VII RESUMEN

E-motion software monitorea de forma continua las actividades con los clientes actuales y potenciales. Como un consultor en la industria, Keohane está siempre en busca de clientes potenciales. Ha establecido metas de ventas trimestrales y anuales, y las ventas reales se compararán con estos planes trimestrales. Además, Keohane continuará con sus esfuerzos de conseguir por lo menos un cliente en cada una de las principales regiones geográficas de Estados Unidos. Sin embargo, quizá necesite un vendedor calificado para que dedique el tiempo necesario a la adquisición de nuevos clientes. Además, al no limitarse a las consultorías actuales de Keohane, un vendedor dedicado podría identificar con mayor facilidad clientes potenciales para e-motion software. Una preocupación muy importante es el hecho de que la estrategia financiera actual de apoyar el nuevo negocio con fondos personales provenientes de la consultoría resulte onerosa para Keohane.

Con el tiempo, la meta es "hacerla en grande." La esperanza es que, en cinco años, los pequeños productos que e-motion software ha desarrollado generen el efectivo suficiente para construir un módulo más grande que una de las empresas ERP más grandes (por ejemplo, Oracle) quiera adquirir.

© ROGER L. WOLLENBERG/UPI /LANDOV

CAPÍTULO 3

Ética y responsabilidad social

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Explicar los factores determinantes de una sociedad civil
2A Explicar el concepto de comportamiento ético
3A Describir el comportamiento ético en los negocios
4A Analizar la responsabilidad social corporativa
5A Describir los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social
6A Explicar el marketing relacionado con una causa

John Mackey, presidente ejecutivo (CEO) de Whole Foods Market, entró en línea utilizando el nombre "rahodeb" (cambiando el orden de las letras de Deborah, el nombre de su esposa) y atacó a su competidor Wild Oats Markets en Yahoo! Calificó a la empresa, que era más pequeña, como "mediocre y con antecedentes terribles." William Swanson, presidente y CEO de Raytheon, escribió un libro titulado *Swanson's Unwritten Rules of Management*. Después se descubrió que el libro contenía páginas exactamente iguales a las de un libro escrito en 1944 por un profesor de ingeniería. David Edmondson, ex CEO de RadioShack, afirmaba tener los títulos en teología y psicología, pero sólo cursó dos semestres de cada carrera.[1] Y la lista parece interminable.

Es evidente que las actividades de estos altos directivos son incorrectas. Sin embargo, durante varios miles de años la enseñanza religiosa y la ética secular han buscado fomentar un comportamiento que beneficie a la sociedad. La literatura de prácticamente todas las tradiciones religiosas, así como de la filosofía oriental y occidental, está repleta de ejemplos, reglas y guías relacionados con lo que es y no es correcto.

OA 1

FACTORES DETERMINANTES DE UNA SOCIEDAD CIVIL[2]

¿Alguna vez se ha detenido a pensar en el adhesivo social que mantiene unida a la sociedad? Es decir, ¿cuáles factores evitan que las personas y las organizaciones se enfrenten y se hagan daño, y cuáles crean orden en una sociedad como la nuestra, en lugar de caos. Los seis modos de control social son los siguientes:

1. *Ética:* el primero consiste en las reglas y lineamientos éticos, además de las costumbres y tradiciones, que ofrecen los principios de la acción correcta.
2. *Leyes:* las reglas y lineamientos a menudo se codifican en leyes. Aquellas que crean los gobiernos son puestas en práctica por la autoridad gubernamental. De esta manera el mandamiento: "No robarás", forma parte del derecho legal en todo el planeta. Sin embargo, la ley no es un mecanismo perfecto para garantizar un buen comportamiento corporativo ni de los empleados. Esto se debe a que, con frecuencia, la ley toma en cuenta el común denominador más bajo del comportamiento socialmente aceptable. En otras palabras, el simple hecho de que algo no sea ilegal no significa que esté bien. Por ejemplo, un individuo va a la librería Barnes and Noble todos los días y pasa la tarde leyendo libros y revistas dentro de la tienda. El establecimiento tiene sillas cómodas y los dependientes nunca le molestan ni le piden que se vaya. Incluso lleva su almuerzo cuando planea pasar todo el día allí; y lo hace por lo menos 20 días de cada mes. La librería permite esta práctica y no va contra la ley; sin embargo, no es ética. Si todos los que compramos libros siguiéramos el comportamiento de este individuo, ¡Barnes and Noble pronto se declararía en bancarrota!
3. *Grupos formales e informales:* las empresas, las organizaciones profesionales (como la American Marketing Association), los clubes (como Shriners o Ducks Unlimited) y las asociaciones profesionales (como la American Medical Association) tienen códigos de comportamiento. Estos indican las conductas aceptables y deseables de sus miembros.

El marketing y usted

Utilizando la escala siguiente, escriba los números que reflejen su opinión:

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

— La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo.

— La ética en los negocios y la responsabilidad social son cruciales para la supervivencia de una empresa comercial.

— Es posible determinar en alto grado la efectividad general de un negocio, por el grado de ética y responsabilidad social que tiene.

— Una buena ética es, a menudo, un buen negocio.

— Una empresa tiene una responsabilidad social que va más allá de obtener utilidades.

— Las sesiones de planeación corporativa y establecimiento de metas deben incluir pláticas sobre ética y responsabilidad social.

— La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Explicar los factores determinantes de una sociedad civil

4. *Autorregulación:* ésta comprende la aceptación voluntaria de los estándares establecidos por entidades no gubernamentales, como la American Association of Advertising Agencies (AAAA) o la American Manufacturers Association. La AAAA cuenta con un organismo de autorregulación que aborda la publicidad engañosa. Otras asociaciones tienen regulaciones relacionadas con el trabajo infantil, los problemas ambientales, la conservación y muchos otros aspectos.

5. *Los medios:* en una sociedad abierta y democrática, los medios desempeñan un rol clave al informar al público sobre las acciones de los individuos y las organizaciones. En ocasiones, estas historias son de reconocimiento, como la cobertura por parte de los medios de los esfuerzos de Wal-Mart por ayudar a las personas y volver a abrir sus tiendas después del huracán *Katrina*. O llaman la atención hacia un comportamiento poco escrupuloso como el de Enron y Worldcom. A las empresas comerciales les desagrada la publicidad negativa, que puede dar lugar a ventas perdidas, daños a las reputaciones corporativas, acciones gubernamentales y responsabilidad legal. Por el contrario, la publicidad favorable estimula las ventas y mejora la reputación de la empresa.

Un ejemplo de un informe de investigación proviene de la revista *Smart Money*. Cuando millones de estadounidenses tienen problemas con un producto o un servicio, a menudo llaman al Better Business Bureau (BBB). *Smart Money* plantea la pregunta, "¿El BBB es demasiado amigable con las empresas a las que monitorea?". Por ejemplo, una mujer en Shreveport, Louisiana tenía un problema con Cingular (ahora AT&T) concerniente a su teléfono celular. El BBB tiene un formato para quejas en línea, de alrededor de 10 páginas de extensión que la residente de Shreveport llenó con cuidado. Lo que no sabía era que el BBB había solicitado información extra a los clientes descontentos con sus teléfonos celulares y después proporcionar o vender los datos a algunas de las empresas mismas.[3] De hecho, Cingular había pagado $50 000 a BBB por esa información proporcionada por los clientes. Rick Weirick, funcionario de desarrollo de productos del consejo nacional de BBB, dijo que los honorarios eran simplemente para sufragar los costos.[4]

6. *Una sociedad civil activa:* una sociedad informada y comprometida puede ayudar a dar forma al comportamiento individual y corporativo. El último estado de la Unión Americana al que Wal-Mart llegó fue Vermont. Las campañas de los ciudadanos contra el gigante minorista constituyeron un factor crucial en la decisión de la gerencia de evitar ese estado. Cuando Michael Vick, jugador profesional de fútbol americano, fue apresado por organizar peleas de perros, se extendió una campaña para boicotear a Nike. Vick tenía un contrato de patrocinio con el fabricante de calzado deportivo.

Los seis factores anteriores, en forma individual y combinada, son cruciales para lograr una sociedad congruente, llena de vida y civilizada. Estos seis factores (el adhesivo social) son importantes hoy, más que nunca, debido a la cada vez mayor complejidad de la economía global y a la fusión de las costumbres y tradiciones en las sociedades.

OA 2

EL CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ÉTICO

Se ha dicho que la ética es algo sobre lo que a todos nos gusta hablar, pero que nadie sabe exactamente lo que es. Otros han señalado que "definir la ética es como tratar de clavar un trozo de gelatina a una pared". Al principio creemos que la entendemos, pero es en ese momento cuando empieza a deslizarse entre los dedos.

La ética se refiere a los principios o valores morales que, en general, regulan el comportamiento de un individuo o grupo. También podemos ver la ética como el estándar con base en el cual se juzga el comportamiento. Como se dijo antes, los estándares legales quizá no siempre son éticos, y viceversa. Las leyes son los valores y estándares que los tribunales pueden poner en práctica. Entonces, la ética consiste en los principios morales personales. Por ejemplo, no existe un estatuto legal que establezca que "introducirse sin formarse en una fila" sea un crimen. Si hay alguna persona que no desee hacer fila y se cuela frente a muchas personas, éstas se enojarán. Nos quejamos de los conductores que salen a un costado del camino para evitar una fila de automóviles, mientras esperamos nuestro turno.

> *"La ética es algo sobre lo que a todos nos gusta hablar, pero que nadie sabe exactamente lo que es."*

Si alguna vez alguien se ha colado frente a usted en una fila, entonces entiende la ética y ha aplicado las normas de la misma en su vida. Esperar su turno en una fila es una expectativa que la sociedad tiene. "Esperar su turno" no es una regla, un estatuto o ni siquiera una regulación federal. Es un antiguo principio desarrollado, porque era justo proceder con base en que el primero en llegar es el primero al que atenderán. "Espera su turno" porque cuando hay grupos numerosos listos para cruzar el mismo camino, comprar boletos para el cine o comida rápida en un área del centro de una ciudad con muchas personas, descubrimos que las filas garantizan un orden y que esperar su turno es sólo una forma de distribuir el espacio y el tiempo disponible para comprar boletos, moverse en el tránsito o comprar la comida. "Esperar su turno" es un comportamiento esperado, pero no escrito, que desempeña un rol crítico en una sociedad ordenada.[5]

©COMSTOCK IMAGES/JUPITER IMAGES

Sucede lo mismo con la ética. Ésta consiste en esas reglas no escritas que hemos desarrollado para las interacciones entre nosotros. Estas reglas no escritas nos gobiernan cuando compartimos recursos o cumplimos con los contratos. "Esperar su turno" es un estándar más alto que las leyes creadas para mantener el orden. Estas leyes se aplican cuando se utiliza fuerza física o amenazas para llegar al frente de la fila. El asalto, la extorsión y las amenazas son formas de conducta delictiva por las que el agresor puede ser procesado. Pero la ley no se aplica en el caso de la persona que se cuela en una fila, quizás utilizando a un amigo y una conversación como estrategia para llegar al frente. No se viola ninguna ley, pero la idea de justicia es violada por un individuo que se coloca frente a otros y se aprovecha del tiempo y la posición de otros.

Cuando se dice a sí mismo: "¡Eso es injusto!" define la ética para sí mismo. La ética no se refiere sólo a los estándares de comportamiento; tiene que ver con la honestidad, la justicia y la imparcialidad. Y se aplica tanto en el comportamiento personal como de negocios.

Las cuestiones éticas abarcan desde problemas prácticos bien definidos, como el deber de un empresario de ser honesto con sus clientes, hasta cuestiones sociales y filosóficas más amplias, como la responsabilidad de una empresa de conservar el ambiente y proteger los derechos de sus empleados. Muchos conflictos éticos se desarrollan a partir de los problemas que surgen debido a la diferencia de intereses entre los propietarios de una empresa y sus trabajadores, clientes y la comunidad circundante. Los gerentes deben equilibrar lo ideal con lo práctico; la necesidad de producir una utilidad razonable para los accionistas de la empresa con la honestidad en las prácticas de negocios, y los problemas ambientales y sociales más grandes.

Teorías éticas

La gente, por lo general, basa su elección individual de una teoría ética en las experiencias que ha tenido en su vida. Las siguientes son algunas teorías éticas aplicables al marketing.[6]

Deontología La **teoría ética deontológica** afirma que las personas se deben apegar a sus responsabilidades y deberes al analizar un dilema ético. Esto significa que una persona cumplirá con sus responsabilidades con otro individuo o con la sociedad, porque el hecho de cumplir las propias obligaciones es lo que se considera éticamente correcto. Por ejemplo, un deontólogo siempre cumplirá las promesas hechas a un amigo y seguirá la ley. Una persona que sigue esta teoría tomará decisiones muy consistentes, ya que estarán basadas en los deberes establecidos del individuo. Cabe señalar que esta teoría no necesariamente se ocupa del bienestar de otros. Digamos, por ejemplo, que un vendedor decide que su deber ético (¡y muy práctico!) es llegar siempre a tiempo a las reuniones con sus clientes. Pero hoy se le hizo tarde. ¿Cómo se supone que debe conducir? ¿Se supone que el deontólogo manejará a toda velocidad, quebrantando la ley y faltando a su deber con la sociedad, o se supone que llegará tarde a su cita, faltando a su deber de llegar a tiempo? Este escenario de obligaciones

ética
Principios o valores morales que por lo general gobiernan el comportamiento de un individuo.

teoría ética deontológica
Teoría que dice que las personas se deben apegar a sus deberes y obligaciones cuando analizan un dilema ético.

teoría ética utilitaria
Teoría que sostiene que la elección que produce el mayor beneficio al mayor número de personas es la opción éticamente correcta.

teoría ética casuística
Teoría que compara un dilema ético actual con ejemplos de dilemas éticos similares y sus resultados.

relativistas morales
Personas que creen que las verdades éticas dependen de los individuos y los grupos que las adoptan.

en conflicto no nos lleva a una solución correcta éticamente clara, ni protege el bienestar de otras personas de la decisión del deontólogo.

Utilitarismo La **teoría ética utilitaria** se basa en la habilidad para predecir las consecuencias de una acción. Para un utilitario, la opción que produce el mayor beneficio para el mayor número de personas es la decisión éticamente correcta. Uno de los beneficios de esta teoría ética es que el utilitario puede comparar soluciones pronosticadas similares y utilizar un sistema de puntos para determinar cuál es más benéfica para más personas. El sistema de puntos ofrece un argumento lógico y racional para cada decisión y permite a una persona utilizarlo en un contexto de caso por caso.

Existen dos tipos de utilitarismo: el de actos y el de reglas. El *utilitarismo de actos* se apega exactamente a las definiciones de utilitarismo como se describen en la sección anterior. En el utilitarismo de actos, una persona realiza las acciones que benefician a la mayor cantidad de personas, sin importar sus sentimientos personales ni las limitaciones de la sociedad, como las leyes. Sin embargo, el *utilitarismo de reglas* toma en cuenta la ley y se preocupa por la justicia. Un utilitario de reglas busca beneficiar al mayor número de personas, pero a través de los medios más justos disponibles. Por tanto, los beneficios adicionales del utilitarismo de reglas son que valora la justicia y hace el bien al mismo tiempo.

Sin embargo, como sucede con todas las teorías éticas, tanto el utilitarismo de actos como el de reglas contienen muchos errores. Inherentes en ambos están las fallas asociadas con la predicción del futuro. Aunque las personas pueden utilizar sus experiencias de la vida para tratar de predecir los resultados, ningún ser humano puede tener la certeza de que sus predicciones se conviertan en realidad. Esta incertidumbre puede dar lugar a resultados inesperados, haciendo que el utilitario parezca poco ético conforme el tiempo pasa, debido a que su elección no benefició a tantas personas como había pronosticado.

Otro supuesto que un utilitario debe hacer es que tiene la capacidad de comparar varios tipos de consecuencias entre sí en una escala similar. Sin embargo, es imposible comparar las ganancias materiales, como el dinero, con las ganancias intangibles, como la felicidad, puesto que sus cualidades son muy diferentes.

© KUTTIG-TRAVEL/ALAMY

Aristóteles y Platón nos enseñaron que la solución de dilemas éticos requiere capacitación, que los individuos resuelven problemas éticos cuando desarrollan y nutren una serie de virtudes.

Casuística La **teoría ética casuística** compara un dilema ético actual con ejemplos de dilemas éticos similares y sus resultados. Esto permite determinar la severidad de la situación y crear la mejor solución posible con base en las experiencias de otros. Por lo general, encontraremos ejemplos que representen los extremos de la situación, con el fin de llegar a un compromiso que es de esperarse que incluya la sabiduría obtenida de las situaciones anteriores.

Una desventaja de esta teoría ética es que quizá no existan ejemplos similares para un dilema ético determinado. Tal vez aquello que es controversial y éticamente cuestionable es nuevo e inesperado. En la misma línea de pensamiento, esta teoría supone que los resultados del dilema ético actual serán similares a aquellos obtenidos en los ejemplos, y esto no necesariamente es cierto y podría afectar en gran medida a la efectividad de aplicar esta teoría ética.

Relativistas morales[7] Los **relativistas morales** creen en la ética de tiempo y lugar; es decir, las verdades éticas dependen de los individuos y grupos que las poseen. De acuerdo con ellos, los incendios premeditados no siempre constituyen una conducta incorrecta. Si usted vive en un vecindario en el que unos narcotraficantes manejan un laboratorio de *cristal* o crack, un incendio premeditado está éticamente justificado. Si usted es padre y su hijo se muere de hambre, robar una hogaza de pan es éticamente correcto. La resolución apropiada a los dilemas éticos se basa en ponderar los factores en competencia en el momento y luego tomar una determinación para hacer el menor daño posible con la resolución. Los relativistas morales no creen en las reglas absolutas. Sus creencias se centran en la presión del momento y si dicha presión justifica la acción emprendida.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Explicar el concepto de comportamiento ético

Los conflictos éticos para los propietarios de empresas, gerentes, clientes, trabajadores y las comunidades, en ocasiones, se pueden resolver apegándose a las teorías éticas como la deontología, el utilitarismo, la casuística, el relativismo moral y la ética de la virtud.

FIGURA 3.1

Estándares para ser virtuoso

Estándar de virtud	Definición	Estándar de virtud	Definición
Capacidad	ser confiable y competente	Humildad	dar el crédito apropiado
Aceptación	sacar lo mejor de una situación negativa	Humor	dar alivio; mejorar el mundo
Amabilidad	fomentar contextos sociales agradables	Independencia	hacer las cosas a pesar de la burocracia
Claridad	habilidad para expresar y defender una causa propia	Integridad	ser un modelo de confiabilidad
Atención	escuchar y comprender	Justicia	tratar a los demás de forma justa
Autonomía	tener una identidad personal	Lealtad	trabajar por el bienestar de una organización
Cuidado	preocuparse por el bienestar de otros a pesar del poder	Orgullo	ser admirado por otros
Carisma	inspirar a otros	Prudencia	minimizar las pérdidas de la empresa y personales
Compasión	simpatía	Responsabilidad	hacer lo necesario para llevar a cabo lo que está bien
Sensatez	mantener el control y la capacidad de razonar en situaciones de tensión	Santimonia	acercarse al comportamiento ideal
Valentía	hacer lo correcto sin importar el costo	Culpabilidad (capaz de sentirla)	recuperar la aceptación después de una conducta equivocada
Determinación	ver una tarea hasta su término	Espíritu	apreciar un panorama más amplio en las situaciones
Justicia	dar a otros lo que merecen; crear armonía	Firmeza	mantener la propia posición
Generosidad	compartir, mejorando el bienestar de los demás	Confianza	ser confiable
Afabilidad	establecer un ambiente de concordia	Confiable	cumplir con las propias responsabilidades
Gratitud	dar el crédito apropiado	Ingenio	enriquecer la conversación cuando es apropiado
Heroísmo	hacer lo correcto a pesar de las consecuencias	Fervor	hacer bien el trabajo; entusiasmo
Honestidad	decir la verdad; no mentir		

Fuente: De Robert C. Solomon, *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (Nueva York: Oxford University Press, 2003) p. 18. Utilizado con autorización de Oxford University Press, Inc.

Ética de la virtud[8] Aristóteles y Platón nos enseñaron que la solución de los dilemas éticos requiere de capacitación; que los individuos resuelven los problemas éticos cuando desarrollan y nutren una serie de virtudes. Una virtud es un rasgo del carácter que se valora por ser bueno. Aristóteles enseñó a sus alumnos la importancia de cultivar la virtud y luego les pidió que resolvieran dilemas éticos utilizando tales virtudes una vez que se convirtieran en parte integral de su ser por medio de la capacitación en la virtud.

Algunos filósofos modernos han adoptado esta idea de la virtud y han elaborado listas de lo que constituye una persona de negocios virtuosa. La figura 3.1 revela una lista de estándares de virtud.

virtud
Rasgo de carácter que se valora como ser bueno.

moral
Reglas que las personas desarrollan como resultado de los valores y normas culturales.

3A

COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LOS NEGOCIOS

Al depender de la teoría ética que un empresario acepte y aplique en su comportamiento cotidiano, en caso de haber alguna, la acción emprendida puede variar. Por ejemplo, al enfrentar una situación en que es posible sobornar a un funcionario extranjero para obtener un contrato crucial o cerrar una planta y despedir a miles de empleados, una persona que sigue una estrategia deontológica no pagaría el soborno. ¿Por qué? Un deontólogo siempre se apega a la ley. Sin embargo, es probable que un relativista moral sí lo pague.

Aunque los límites entre lo legal y lo que no lo es a menudo son bastante claros, (por ejemplo, no pasarse el semáforo en rojo, no robar un banco y no matar a nadie), los límites en la toma de decisiones éticas dependen de la teoría ética aplicada. Por lo general, la ley depende de un jurado para determinar si una acción es legal o no. La sociedad determina si una acción es ética o no. En ocasiones, la sociedad decide que no se cometió acción ilegal alguna. En ocasiones la sociedad decide que una persona actuó de forma no ética (recordemos el juicio por asesinato de O. J. Simpson) pero un jurado puede decidir que ningún acto ilegal fue cometido. En un caso relacionado con una empresa, hace poco, el jurado encontró inocente de todos los cargos a Richard Scrushy, que había sido acusado por un fraude de $1 400 millones contra HealthSouth Corporation. Por otra parte, Bernard Ebbers, ex CEO de WorldCom, fue encontrado culpable de fraude con bonos y falsificación de documentos y sentenciado a 25 años de prisión.

La moral está formada por las reglas que las personas desarrollan como resultado de los valores y normas culturales. La cultura es una fuerza socializadora que establece lo que es bueno y malo. Los estándares morales también reflejan las leyes y regulaciones que afectan al comportamiento social y económico. De este modo, la moral se puede considerar la base del comportamiento ético.

Por lo general, la moral se caracteriza por ser buena o mala. "Bueno" y "malo" tienen diferentes connotaciones, entre las que se incluyen "efectivo" y "deficiente". Un buen vendedor cubre o supera la cuota asignada. Si el vendedor vende un estéreo o un televisor nuevo a un cliente en desventaja, sabiendo muy bien que el cliente no podrá cubrir los pagos mensuales, ¿sigue siendo un buen vendedor? ¿Qué sucede si tal venta le permite superar su cuota?

"Bueno" y "malo" también se refieren a conductas "adecuadas" y "desviadas". Un médico que publica grandes anuncios ofreciendo descuentos en cirugías a corazón abierto se consideraría malo, o poco profesional, en el sentido de que no cumple con las normas de la profesión médica. Los términos "malo" y "bueno" también se utilizan para expresar una diferencia entre un comportamiento criminal y otro apegado a la ley. Y, por último, las distintas religiones definen lo que es "bueno" y "malo" de forma muy diferente. Un musulmán que come carne de cerdo se considera malo, así como un cristiano fundamentalista que bebe whisky.

La moralidad y la ética en los negocios

©DAVID MCNEW/GETTY IMAGES

En la actualidad, la ética en los negocios consiste en realidad en un subconjunto de valores importantes de la vida que se aprenden desde el nacimiento. Los valores que los empresarios utilizan para tomar las decisiones se adquieren por medio de la familia y las instituciones educativas y religiosas.

Los valores éticos son específicos según la situación y dependen del momento. No obstante, todos debemos tener una base ética que se aplica a nuestro comportamiento en el mundo de los negocios y en la vida personal. Un enfoque para desarrollar un grupo de valores éticos personales consiste en examinar las consecuencias de una acción en particular. ¿A quién ayudó o lastimó? ¿Cuán duraderas son las consecuencias? ¿Qué acciones producen un mayor bienestar para un mayor número de personas? Un segundo enfoque hace hincapié en la importancia de las reglas. Éstas vienen en forma de costumbres, leyes, estándares profesionales y sentido común. Considere estos ejemplos de reglas:

- Trate siempre a los demás como quiere que lo traten a usted.

- Copiar software de computadora protegido con derechos de autor es ilegal.
- Está mal mentir, sobornar o explotar.

Otro enfoque enfatiza el desarrollo del carácter moral en cada individuo. Podemos considerar que el desarrollo ético tiene tres niveles:[9]

- *Moralidad preconvencional*, el nivel más básico, es infantil. Es calculadora, egocéntrica e incluso egoísta, con base en lo que se castigará o premiará de inmediato. Por suerte, la mayoría de los empresarios han progresado más allá de las acciones egocéntricas y manipuladoras de la moralidad preconvencional.
- *Moralidad convencional*, pasa de ser un punto de vista egocéntrico y llega a las expectativas de la sociedad. La lealtad y la obediencia a la organización (o la sociedad) adquieren gran importancia. En el nivel de la moralidad convencional, la persona encargada de tomar una decisión de marketing se ocuparía sólo de si la acción propuesta es legal y cómo la verán los demás. Este tipo de moralidad podría estar relacionada con el adagio: "A donde fueres, haz lo que vieres".
- *Moralidad postconvencional*, representa la moralidad del adulto maduro. En este nivel, las personas se preocupan menos por la forma en que otros los ven y más por cómo se verán y se juzgarán a sí mismas a largo plazo. La persona encargada de tomar una decisión de marketing que ha alcanzado un nivel de moralidad postconvencional podría preguntar: "Aun cuando es legal e incremente las utilidades de la empresa, ¿será correcto a largo plazo? ¿A fin de cuentas, hará más bien que mal?

FIGURA 3.2

Prácticas no éticas que los gerentes de marketing deben enfrentar

- Ofrecimiento de regalos y diversión
- Publicidad falsa o engañosa
- Representación incorrecta de bienes, servicios o capacidades de la empresa
- Mentir a los clientes con el fin de obtener una venta
- Manipulación de datos (falsificación o mal uso de estadísticas o información)
- Garantías engañosas sobre productos o servicios
- Manipulación injusta de los clientes
- Explotación de niños o grupos en desventaja
- Representaciones de estereotipos de mujeres, grupos minoritarios o ancianos
- Invasión de la privacidad de los clientes
- Publicidad con orientación sexual
- Engaño en productos o servicios
- Productos o servicios inseguros
- Engaño en precios
- Discriminación de precios
- Afirmaciones injustas o inadecuadas acerca de los competidores
- Menores cantidades de producto en empaques del mismo tamaño

Toma de decisiones ética

¿De qué manera los empresarios toman las decisiones éticas? No existe una respuesta definitiva. Algunos de los problemas éticos que los gerentes enfrentan se muestran en la figura 3.2. Los estudios demuestran que los siguientes factores suelen influir en la toma de decisiones y los juicios éticos:[10]

- *Grado de los problemas éticos dentro de la organización:* los mercadólogos o profesionales de marketing que perciben menos problemas éticos en sus organizaciones suelen desaprobar con mayor firmeza las prácticas "no éticas" o cuestionables que aquellos que enfrentan más dilemas éticos. Al parecer, mientras más sano sea el entorno ético, es más probable que adopten una firme posición en contra de las prácticas cuestionables.
- *Acciones de la alta gerencia en cuanto a la ética:* los altos directivos pueden influir en el comportamiento de los mercadólogos fomentando las conductas éticas y desalentando aquellas que no lo sean. Las investigaciones han revelado que 13% de los altos directivos de las grandes empresas piensan que tener fuertes rasgos éticos es la característica de liderazgo más importante de un presidente o director general, en comparación con 20% durante 2003.[11] El rasgo más importante para la mayoría de los entrevistados es la capacidad para inspirar a otros (37%).[12] Otra investigación reveló que tres acciones de los gerentes relacionadas con la ética tienen mayor impacto sobre la ética de los empleados. Éstas son: dar un buen ejemplo, cumplir con las promesas y compromisos y apoyar a otros en el cumplimiento de los estándares éticos.[13]
- *Magnitud potencial de las consecuencias:* mientras mayor sea el daño causado a las víctimas, es más probable que los mercadólogos reconozcan un problema como no ético.
- *Consenso social:* mientras más alto sea el grado de acuerdo entre los gerentes de que una acción es dañina, es más probable que los mercadólogos reconozcan un problema como no ético.

código de ética
Lineamiento para ayudar a los gerentes de marketing y a otros empleados a tomar mejores decisiones.

- *Probabilidad de un resultado dañino:* mientras más alta sea la probabilidad de que una acción produzca un resultado dañino, es más seguro que los mercadólogos reconozcan el problema como no ético.
- *Tiempo entre la decisión y el inicio de las consecuencias:* mientras más corto sea el tiempo entre la acción y el inicio de las consecuencias negativas, es más probable que los mercadólogos perciban el problema como no ético.
- *Número de personas afectadas:* mientras mayor sea el número de personas afectadas por un resultado negativo, es más probable que los mercadólogos reconozcan un problema como no ético.

A fin de cumplir con las nuevas políticas de derechos humanos, en un futuro inmediato, la policía de Irlanda del Norte no manejará las controvertidas pistolas Taser que aturden a las personas.

©AP PHOTO

Como puede ver, existen numerosos factores que determinan la naturaleza de la toma de decisiones ética. Un ejemplo es Taser International Inc., el fabricante de pistolas paralizantes más grande del mundo. La gerencia habla con firmeza cuando se trata de las personas que han demandado a la empresa por lesiones o muertes provocadas supuestamente por la descarga eléctrica que estas armas producen. Se han dicho muchas cosas: Taser no se rinde. Doug Klint, consejero general de Taser, declaró: "Cualquiera que nos demande lo que quiere es pelear". La pistola paralizante Taser, vendida sobre todo a departamentos de policía, dispara dos alambres conductores aislados con lengüetas en los extremos que alcanzan una distancia hasta de 10.6 metros, produciendo una descarga de 50 000 voltios que paraliza temporalmente al sujeto. La negación por parte de Taser de responder a las demandas por lesiones personales o muerte accidental dan como resultado la existencia de menos demandas, declaró Klint. Aunque todavía están pendientes alrededor de 50 demandas, Taser ha visto una "reducción significativa" en el índice de nuevas acusaciones. "En 2005 hubo una gran controversia y muchas preocupaciones por la seguridad del producto, pero creo que después de 52 victorias consecutivas en los tribunales, dejamos las preocupaciones a un lado", comentó Rick Smith, presidente de la empresa, en una entrevista. Cuando se le preguntó si la empresa consideraba la posibilidad de retirarse, contestó: "Nos gustaría litigar con todos los que podamos".[14] Los abogados de las supuestas víctimas de Taser aseguran que la empresa exagera su postura legal para desalentar las demandas y aumentar el precio de sus acciones. "Tratan de evitar que aparezcan otros litigantes, al mismo tiempo que llaman la atención de los buenos inversionistas", comenta E. Brent Bryson, abogado de Las Vegas, quien representa a los demandantes en dos casos de fallecimiento relacionados con Taser.[15]

Lineamientos y capacitación éticos

Numerosas organizaciones se han interesado más en los aspectos éticos. Una señal de este interés es el aumento en el número de empresas grandes que nombran funcionarios de ética, de prácticamente ninguna a casi 33% en la actualidad. Cada vez son más las empresas que ofrecen recursos de ética a sus empleados. Hoy, más de 70% de los empleados en Estados Unidos busca asesoría sobre cuestiones éticas por teléfono, correo electrónico, en Internet o en persona. (Vea **www.ethics.org** para más información.) Además, muchas empresas de distintos tamaños han desarrollado un código de ética como un lineamiento para ayudar a los gerentes de marketing y otros empleados a tomar mejores decisiones. Algunos de los códigos de ética más apreciados son aquellos de Intel, IBM, Starbucks y Costco.

La creación de lineamientos de ética tiene varias ventajas:

- Los lineamientos ayudan a los empleados a identificar lo que su empresa reconoce como prácticas de negocios aceptables.
- Un código de ética puede constituir un eficaz control interno sobre el comportamiento, que resulta más deseable que los controles externos, como la regulación gubernamental.
- Un código por escrito ayuda a los empleados a evitar confusiones cuando determinan si sus decisiones son éticas.
- El proceso de formular el código de ética facilita el análisis entre los empleados acerca de lo que es correcto y lo que no lo es y, con el tiempo, lleva a mejores decisiones.

En la figura 3.3 se muestra un ejemplo de un código de ética básico.

FIGURA 3.3

Código de ética de General Mills

Los tiempos cambian, pero nuestros valores permanecen. Honestidad. Integridad. Confianza. Nuestros valores constituyen la fuente de nuestra fortaleza. Todavía son la esencia de lo que somos y hacemos.

Durante más de 130 años, desde que John S. Pillsbury y Cadwallader C. Washburn crearon sus negocios competidores a lo largo del río Mississippi, hemos manejado en nuestra empresa los más altos estándares de comportamiento ético e integridad personal.

Establecemos muy altas expectativas para nosotros y para la integridad de nuestra empresa. Nunca pondremos en entredicho estos estándares.

- Nos esforzamos por ofrecer la mejor calidad en nuestros productos, servicios y relaciones.
- Establecemos y conservamos los estándares más altos en todos los aspectos de nuestro trabajo.
- Avanzamos y hacemos crecer nuestro negocio de forma honesta y ética, sin tomar atajos que comprometan nuestros altos estándares.
- Cumplimos con las leyes locales en todos los países donde operamos. Reconocemos y respetamos las culturas, costumbres y prácticas de nuestros consumidores y clientes en todo el mundo.
- Nos mantenemos alejados de los conflictos de intereses y trabajamos para evitar la más mínima percepción de conflicto.
- Cumplimos nuestras promesas.
- Somos siempre conscientes de la confianza que nuestros consumidores, clientes, socios y empleados ponen en General Mills. Nunca defraudaremos esa confianza de forma consciente.

Fuente: General Mills.

Sin embargo, las empresas deben tener cuidado de que su código no sea demasiado abstracto ni detallado. Los códigos que son muy abstractos no ofrecen ninguna guía para los empleados en sus actividades cotidianas. Los códigos demasiado detallados motivan a los empleados a sustituir las reglas por el criterio. Por ejemplo, si los empleados tienen un comportamiento cuestionable, es probable que aprovechen la ausencia de un documento escrito como una razón para continuar comportándose de tal forma, aun cuando su conciencia les diga que no deben hacerlo. El checklist de la figura 3.4 es un ejemplo de un conjunto de lineamientos éticos simples, pero útiles. El hecho de seguirlo no garantiza que una decisión sea "correcta", pero sí aumenta las probabilidades de que sea ética. Aunque numerosas empresas han emitido políticas sobre el comportamiento ético, los gerentes de marketing deben ponerlas en práctica. Es preciso que se ocupen del clásico problema de la "cuestión de grado". Por ejemplo, los investigadores de mercados a menudo deben recurrir al engaño para obtener respuestas imparciales a sus preguntas de investigación. Pedir unos minutos del tiempo del entrevistado es deshonesto si el investigador sabe que la entrevista durará 45 minutos.

FIGURA 3.4

Checklist de ética

- ¿La decisión beneficia a una persona o grupo, pero perjudica o no beneficia a otros individuos o grupos? En otras palabras, ¿mi decisión es justa para todos los interesados?
- ¿Algún individuo o grupo, en especial un cliente, se molestará si conoce mi decisión?
- ¿Se pasó por alto alguna información importante porque tomé mi decisión sin la opinión de otros individuos o grupos conocedores?
- ¿Mi decisión supone que mi empresa es una excepción a una práctica común en la industria y que, por tanto, tiene la autoridad para romper una regla?
- ¿Mi decisión ofendería o molestaría a los candidatos calificados para el puesto?
- ¿Mi decisión creará un conflicto entre individuos o grupos dentro de la empresa?
- ¿Tendré que recurrir a mi influencia o a la coacción para implementar mi decisión?
- ¿Preferiría evitar las consecuencias de mi decisión?
- ¿Evité responder con la verdad alguna de las preguntas anteriores diciéndome que los riesgos de que me sorprendan son bajos y de que el comportamiento potencialmente no ético podría pasar desapercibido?

La gerencia no sólo debe publicar un código de ética, sino que también debe dar ejemplos de lo que es ético y no ético para cada elemento en el código. Además, la alta gerencia debe enfatizar a todos los empleados la importancia de apegarse al código de ética de la empresa. Sin un código de ética detallado y el apoyo de la alta gerencia, la creación de lineamientos éticos se convierte en un ejercicio vacío.

Capacitación en ética La capacitación en ética es una buena forma de ayudar a los empleados a poner en práctica una ética adecuada. Debido a los numerosos escándalos corporativos en la última década, como los de Enron, Tyco, Worldcom, Hewlett-Packard y Adelphia Communications Corporation, cada vez son más las empresas que ofrecen capacitación en ética a sus empleados. En la actualidad, alrededor de 70% de todas las empresas grandes (más de 500 empleados) ofrece capacitación en ética.[16] El simple hecho de dar a los empleados una larga lista de lo que deben y no deben hacer es un comienzo, pero en realidad no es de mucha ayuda para navegar en aguas turbias. Lo que se necesita es un enfoque más contextual de la capacitación en ética.

Lockheed Martin es una empresa que ha adoptado la capacitación contextual en ética. Hace poco, Manny Zulueta se reunió con siete colegas para ver un DVD. En una escena, un trabajador se quejaba con el jefe de su gerente después de que éste gritara a sus empleados. El gerente se disculpó, pero pronto el trabajador sintió que se vengaba al asignarle tareas complicadas, revisando su trabajo con demasiado detalle y reprendiéndolo por llegar tarde. El señor Zulueta, vicepresidente senior de servicios compartidos de Lockheed Martin, después dirigió el que llamó un análisis "detallado" de los problemas éticos comprendidos en este escenario. Los colegas de Zulueta señalaron de forma acertada que necesitaban más información, debían definir el escenario dentro del contexto para decidir si las acciones del gerente eran represalias.[17] El hecho de entender el contexto de un problema ético ayuda a los empleados a tomar decisiones.

¿Los programas de capacitación en ética dan resultado? Aun cuando hay excepciones, dependiendo de la calidad del programa, la respuesta general es sí.[18] Además de Lockheed Martin, otra empresa que hace un buen trabajo en lo que concierne a la capacitación ética es Ernst & Young (E&Y), la firma de contabilidad y de consultoría. Michael Hamilton, funcionario de aprendizaje y desarrollo para las Américas, dijo que la ética innegable es la razón principal por la que las personas contratan a la empresa. Para proporcionar a los empleados una base ética, E&Y implementó un currículo formal de ética, que incluye un curso obligatorio de dos horas basado en la Web, titulado "Cómo vivir nuestros valores centrales". Los primeros 45 minutos del curso determinan la base ética y los valores para la empresa. La parte restante del aprendizaje es experimental, aplicando los estándares de E&Y o los conocimientos colectivos de la empresa concernientes a esos valores a situaciones reales.

"Colocamos a los empleados en ciertas situaciones y les pedimos que adopten los valores y la ética de la empresa para resolver los problemas en la empresa misma", comentó Hamilton. "Es la única forma en que se les puede proporcionar esa experiencia. Usted puede hablar con ellos todo el día, pero cuando se trata de hacer visitas difíciles y esencialmente interpretar lo que se dice entre líneas, es necesario dejar que las personas tengan una conexión emocional que diga, 'Esto es lo que siento, es lo correcto, con base en los valores de la empresa'. No se puede esperar que las personas den las respuestas correctas, a menos que usted les dé una oportunidad para aplicarlas en la vida real."[19]

Las empresas más éticas Cada año, la revista *Ethisphere* (dirigida a los altos directivos y enfocada en el liderazgo ético) analiza más de 5 000 empresas en 30 industrias separadas, en busca de aquellas más éticas del mundo y publica una lista de las primeras 100. La revista utiliza un formato riguroso para identificar el liderazgo realmente ético. La figura 3.5 muestra algunos de los ganadores selectos.

Imposición de estándares éticos a otros Una empresa como Wal-Mart tiene una cantidad considerable de poder sobre sus proveedores. Como el vendedor de juguetes más grande del mundo, Wal-Mart ordenó a sus proveedores que cumplieran con una nueva serie de requerimientos de seguridad del producto infantil para el otoño de 2008, que va mucho más allá de las regulaciones gubernamentales existentes. Los estándares incluyen límites estrictos para el plomo y una amplia variedad de otros metales pesados y productos químicos que se vinculan con varios problemas médicos y de desarrollo en los niños.

La iniciativa también alienta a los proveedores para marcar los productos para niños con "información de la que se pueda hacer seguimiento", incluida la fábrica en donde se fabricaron

FIGURA 3.5

Algunos ganadores del premio a las Empresas más éticas del mundo

ALCOA

Perry Minis, director de Global Ethias & Compliance

Perry Minis es el director de Global Ethias & Compliance de Alcoa, una compañía metalúrgica y minera con más de 120 000 empleados en 44 países. Minis, quien empezó a trabajar en el departamento de finanzas de Alcoa hace 39 años, dirige el departamento de Global Ethias & Compliance para hacer seguimiento de la métrica y determinar si la empresa tiene un impacto positivo en la comunidad. Según Minis: "Nuestra gerencia está muy enfocada en la seguridad. Alcoa está considerada como una de las corporaciones más seguras del mundo." El Consejo de cumplimiento y ética de la empresa, que incluye al CEO, vicepresidentes y directores de departamento, se formó para notificar a todos los ejecutivos sobre las operaciones más recientes. El consejo presenta sus hallazgos al consejo de administración cada trimestre.

Minis señala que el Código de comportamiento de Alcoa se condensó para aplicarse en roles específicos y se tradujo a distintos idiomas con el fin de convertirlo en una herramienta eficaz para todos los empleados. Asimismo, el código se entrega a los proveedores, con el fin de que comprendan las expectativas y políticas de Alcoa. "Si los valores o políticas de un distribuidor difieren en gran medida de los de Alcoa, es muy probable que no haga negocios con nosotros", enfatiza Minis. Y continúa: "lo más importante son nuestros valores. Tenemos un conjunto de valores y políticas consistentes en toda la empresa, y capacitamos a todos los empleados para que se apeguen a ellos y los defiendan."

EATON

Sandy Cutler, CEO

Sandy Cutler, CEO de Eaton Corporation, habló con todo detalle de las creencias básicas que hacen de Eaton una empresa basada en los valores. Estos valores centrales han permitido a la empresa mantener sólidas bases y un sentido de estabilidad durante los cambios internos y las fusiones recientes. En lugar de abordar a la ética como un problema de cumplimiento, Cutler cree: "Se trata de hacer bien los negocios por medio de filosofías internas y el compromiso con los clientes. Preferimos perder un negocio antes que comprometer nuestros valores".

Eaton emplea a 61 000 personas en 125 países, y casi todos sus productos están diseñados para ayudar a las personas y a las empresas a utilizar la energía de forma eficaz. Por ejemplo, Eaton desarrolló una tecnología con EPA para UPS que permitió a la compañía de mensajería ahorrar 70% en combustible. Además, Eaton desarrolló una tecnología de autobuses eléctricos híbridos para su uso durante los Juegos Olímpicos de Beijing.

Eaton concede un gran valor a las contribuciones en el lugar de trabajo y la comunidad, con la creencia de que son componentes clave para hacer bien los negocios. "Las personas trabajarán en donde la empresa y los valores de la comunidad reflejen los propios", insiste Cutler. Cada uno de los empleados de Eaton tiene la oportunidad de hacer preguntas si cree que su moral personal está en riesgo. Si una empresa está comprometida para hacer negocios de forma ética, "es posible recortar la parte de arriba, y la parte de abajo seguirá funcionando", sostiene Cutler.

JOHN DEERE

James R. Jenkins, vicepresidente senior y consejero general

John Deere, que lleva en el negocio 170 años, se enorgullece de permitir que "los seres humanos florezcan". Con los valores centrales de integridad, calidad, innovación y compromiso, la empresa ofrece productos y servicios avanzados para la agricultura, el cuidado de los bosques, la construcción y la jardinería, además de fabricar motores para uso en equipo pesado. James R. Jenkins, vicepresidente senior y consejero general de Deere & Company, afirma: "John Deere reconoce la necesidad de realizar negocios con integridad. Nuestro amplio enfoque hacia la ciudadanía, aunado al liderazgo en el mercado, nos ayuda a mejorar el mundo, al tiempo que hacemos crecer el negocio."

Deere cree en la creación y distribución del servicio de manera que respete los recursos limitados del planeta, al tiempo que hace el compromiso de ayudar a buscar soluciones que beneficien al ambiente. "Creemos que una política eficaz para manejar el cambio climático global debe incluir el desarrollo y el apoyo a las fuentes de energía renovable con tecnologías agrícolas, forestales, eólicas y biológicas, así como mejoras en el procesamiento y la distribución", explica Jenkins.

Con un compromiso serio de hacer lo correcto y operar de forma ética, John Deere hace que sus lineamientos de comportamiento sean transparentes para empleados, clientes y proveedores. Olvidando sus intereses a largo plazo, Deere contribuye a un mayor bienestar apoyando la calidad de vida en sus comunidades, protegiendo el ambiente y preservando los preciados recursos. Según Jenkins: "Creemos que el desempeño excepcional no será sostenible si se logra a costa de nuestros valores".

Fuente: Ethisphere.com (28 de agosto de 2007).

los bienes. Alrededor de 80% de los juguetes que se venden en Estados Unidos, incluidos los que venden los fabricantes de juguetes con sede en Estados Unidos, se fabrica en China.

La acción de Wal-Mart y otras medidas similares de rivales como Target Corp. y Toys "R" Us Inc., siguen el descubrimiento de los altos niveles de plomo en los productos infantiles, el retiro de alrededor de 25 millones de juguetes en 2007 y las muertes relacionadas con juguetes. Se estima que los nuevos estándares de Wal-Mart incrementen los costos de fabricación de juguetes de cinco a siete por ciento.[20]

Wal-Mart además ha implementado nuevos estándares de calidad estrictos para sus proveedores chinos. También empezó a requerir niveles específicos de eficiencia de energía

Ley de prácticas corruptas en el extranjero
Ley que prohíbe que las corporaciones estadounidenses realicen pagos ilegales a funcionarios públicos de gobiernos extranjeros para obtener el derecho de hacer negocios o mejorar sus tratos de negocios con esas naciones.

para sus fabricantes chinos en 2009. Wal-Mart cree que los nuevos estándares ayudarán, debido a que en algunas fábricas hasta 20% de los bienes producidos fue rechazado porque no estaba a la altura de los estándares de calidad. Esto resultó en una gran cantidad de desperdicio. Wal-Mart espera eliminar las devoluciones del cliente debidas a una mercancía defectuosa para 2012.[21]

La última pregunta que se hacen muchos es "¿Ser ético da buenos resultados?". Exploramos este aspecto en el cuadro "Experiencia del cliente" que se presenta más adelante.

Diferencias culturales en la ética

Algunos estudios sugieren que las creencias éticas varían muy poco de una cultura a otra. Sin embargo, ciertas prácticas, como el uso de pagos ilegales y sobornos, son mucho más aceptables en algunos lugares que en otros. Algunos países tienen un doble estándar en relación con los pagos ilegales. Por ejemplo, los empresarios alemanes casi siempre consideran los sobornos como gastos de negocios deducibles de impuestos. En Rusia, los sobornos y las conexiones en el gobierno son esenciales para hacer negocios. Por ejemplo, sobornar a un funcionario público es el método más rápido para lograr tareas burocráticas como registrar un negocio. Lo que nosotros conocemos como soborno representa una manera natural de hacer negocios en otras culturas. ¿Estas prácticas comunes sugieren que las empresas globales deben adoptar la mentalidad de "a donde fueres, haz lo que vieres"?

Otro ejemplo más de diferencias culturales es la renuencia de los japoneses a poner en práctica las leyes antimonopolio. Las prácticas de negocios cotidianas, desde la fijación de precios al menudeo hasta la estructura de un negocio, ignoran las regulaciones antimonopolio contra la restricción del comercio, los monopolios y la discriminación de precios. No resulta sorprendente que los japoneses sean tolerantes ante los escándalos que comprenden violaciones antimonopolio, favoritismo, fijación de precios, soborno y otras actividades consideradas no éticas en Estados Unidos.

La preocupación de que las corporaciones utilicen pagos ilegales y sobornos en los tratos de negocios internacionales llevaron a la aprobación de la Ley de prácticas corruptas en el extranjero. Esta ley prohíbe a las corporaciones estadounidenses hacer pagos ilegales a funcionarios públicos de gobiernos extranjeros para obtener el derecho de hacer negocios o para mejorar sus tratos de negocios en esos países. La ley ha sido objeto de críticas por colocar en desventaja competitiva a las empresas estadounidenses. Muchos afirman que el soborno es una parte desagradable, pero necesaria, de los negocios internacionales.

Experiencia del CLIENTE

¿Los consumidores pagarán más por los productos de una empresa ética?

En un mundo perfecto, los consumidores pagarían más por los productos de una buena empresa que por los productos de empresas no éticas si el producto fuera relativamente homogéneo. ¿Pero esto sucede en realidad? Para averiguarlo, los investigadores hicieron una serie de experimentos. Mostraron a los consumidores los mismos productos, café y camisetas, pero les dijeron que un grupo había fabricado los artículos utilizando altos niveles éticos y que otro grupo tenía bajos niveles éticos. Un grupo de control no obtuvo ninguna información en todas las pruebas. En todas las pruebas, los consumidores estaban dispuestos a pagar un precio un tanto más alto por los bienes fabricados de forma ética. Pero fueron mucho más allá en otra dirección. Comprarían productos fabricados de forma no ética sólo con un considerable descuento. Lo que es más, las actitudes del consumidor desempeñaron una parte importante para modelar esos resultados. Las personas con altos niveles de comportamiento corporativo recompensaban a las empresas éticas pagando precios más altos y castigaban a las no éticas exigiendo descuentos más grandes.[22]

Otras investigaciones han revelado que hay una relación positiva entre los ideales y prácticas éticas de una empresa y la rentabilidad. Los estándares altamente éticos tendían a inspirar y motivar a los empleados. También les proporcionaban una sensación de bienestar. La ética corporativa enérgica permite que la empresa conserve a los buenos empleados. A su vez, eso puede reducir los costos y conducir a mayores utilidades.[23]

¿Considera usted que los altos estándares éticos dan resultado para los negocios? ¿Por qué? ¿Estaría dispuesto a pagar más por el mismo producto si lo vende una empresa con altos estándares éticos? ¿Por qué?

Dilemas éticos relacionados con los países en vías de desarrollo

Para las empresas, los beneficios de buscar el crecimiento internacional son muchos. Una empresa que ya no puede crecer más en su país de origen quizás obtenga mayores ventas y mejores economías de escala no sólo mediante la exportación de su producto, sino también fabricándolo en el extranjero. Quizás una empresa también quiera diversificar su riesgo político y económico extendiendo sus operaciones a varios países.

La expansión hacia países en vías de desarrollo ofrece a las empresas multinacionales los beneficios de mano de obra y recursos naturales de bajo costo. Pero gran número de empresas multinacionales han sido criticadas por su explotación en los países en vías de desarrollo. Aunque quizá los negocios de las empresas sean legales, numerosos expertos en ética en los negocios afirman que no son éticos. El problema se agudiza por la intensa competencia entre dichos países para lograr el desarrollo industrial. A menudo, los gobiernos ansiosos de empleos o ingresos por impuestos pasan por alto los estándares éticos.

© AP PHOTO/ANDY WONG

En vista del número de fumadores cada vez mayor en su país, el gobierno de Malasia prohibió la publicidad de productos de tabaco. Sin embargo, gran número de empresas en la industria tabacalera evaden la ley al patrocinar eventos deportivos y de entretenimiento, como este evento de automovilismo, o anunciando sus marcas sin hacer referencia a los cigarrillos.

Tomemos como ejemplo la industria tabacalera. Con las ventas de tabaco a la baja y las regulaciones cada vez más estrictas en Estados Unidos y Europa Occidental, las compañías tabacaleras han llegado a creer que su futuro está en otra parte: China, Asia, África, Europa Oriental y Rusia. A pesar de los riesgos conocidos que su producto representa para la salud, las grandes compañías tabacaleras empiezan a entrar en mercados que, por lo general, tienen pocos controles de marketing o concernientes a las etiquetas referentes a la salud. En Hungría, los cigarrillos Marlboro se regalan en ocasiones a los jóvenes que asisten a conciertos de música pop. En los últimos 10 años, la publicidad de cigarrillos en la televisión japonesa ha aumentado del decimocuarto al segundo lugar en tiempo aire y valor; al parecer, incluso durante los programas para niños.

Lo interesante es que, en una época en que fumar es un hábito desalentado en Estados Unidos, los representantes comerciales de ese país hablan con países en vías de desarrollo como China y Tailandia acerca de la reducción de aranceles sobre los cigarrillos. Japón, Taiwán y Corea del Sur ya cedieron ante las amenazas. Las compañías tabacaleras y los representantes comerciales insisten en que, el hecho de entrar en estos países ayudará a los fabricantes estadounidenses de tabaco a compensar las pérdidas en el mercado doméstico. En todo el mundo, el tabaco provoca casi cinco millones de muertes al año, y se espera que esta cifra aumente a 10 millones para 2020.[24] ¿Es ético que los ejecutivos tabacaleros promuevan y exporten este producto?.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Describir el comportamiento ético en los negocios

MORALIDAD

Preconvencional	Convencional	Postconvencional
¿Qué hay para mí?	¡Todos los demás lo hacen!	¿Es bueno a largo plazo?
¿Me sorprenderán?	"A donde fueres..."	

ENTORNO ÉTICO

ÉTICA DE LA ALTA GERENCIA

MAGNITUD DE LAS CONSECUENCIAS

CONSENSO SOCIAL

PROBABILIDAD DE DAÑO

LAPSO ENTRE LA DECISIÓN Y EL IMPACTO

NÚMERO DE PERSONAS AFECTADAS

CAPACITACIÓN EN ÉTICA

responsabilidad social corporativa
Preocupación de las empresas por el bienestar de la sociedad.

sustentabilidad
Idea de que las empresas socialmente responsables superarán en desempeño a sus competidores al enfocarse en los problemas sociales del mundo y verlos como oportunidades para obtener utilidades y ayudar al mundo al mismo tiempo.

Los problemas ambientales son otro ejemplo. Conforme las leyes y regulaciones respectivas ganan fuerza, numerosas empresas trasladan sus operaciones a los países en vías de desarrollo, donde a menudo su operación es menos costosa. Estos países con frecuencia aplican las regulaciones mínimas en lo que concierne al aire puro y la eliminación de desechos. Por ejemplo, un número cada vez mayor de empresas estadounidenses ha establecido plantas de manufactura en México, llamadas maquiladoras, a lo largo de la frontera entre estos países. Y muchas culpan a las maquiladoras por "no regresar de ese lado de la frontera lo que desperdician", refiriéndose a los inadecuados drenajes y plantas de tratamiento de aguas.

Dado que México está ansioso por atraer empresas extranjeras, las maquiladoras pagan pocos impuestos, lo que por lo regular mejoraría la infraestructura del país. Ciudad Juárez, una ciudad muy poblada y contaminada, con numerosas maquiladoras en la frontera con El Paso, Texas, genera millones de litros de aguas negras al día y no tiene ningún sistema de drenaje.

4A

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa es la preocupación de una empresa por el bienestar de la sociedad. Esta preocupación es demostrada por los gerentes que consideran tanto los intereses a largo plazo de la empresa como su relación con la sociedad en la que opera. La teoría más reciente sobre la responsabilidad social se conoce como sustentabilidad. Se refiere a la

FIGURA 3.6

Grupos de interés en una corporación típica

idea de que las empresas socialmente responsables superan en desempeño a sus competidores al enfocarse en los problemas sociales del mundo y verlos como oportunidades de obtener utilidades y ayudar al mundo al mismo tiempo. Asimismo, es la idea de que las empresas no pueden permanecer durante mucho tiempo (es decir, carecen de sustentabilidad) en un mundo en el que miles de millones de personas sufren y son extremadamente pobres. De ahí que, por su bien, las empresas tienen que encontrar formas de atacar los males de la sociedad. Sólo las organizaciones comerciales tienen el talento, la creatividad y la capacidad ejecutiva para realizar el trabajo.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar la responsabilidad social corporativa

Grupos de interés y responsabilidad social

Un segundo enfoque de la responsabilidad social se conoce como teoría de los grupos de interés. Dicha teoría dice que la responsabilidad social presta atención a todos los grupos de interés afectados en los diferentes aspectos de la operación de una empresa.[25] Los grupos de interés en una corporación típica aparecen en la figura 3.6.

- Los *empleados* tienen en juego sus empleos e ingresos. A menudo, si la empresa se cambia de lugar o cierra, los empleados enfrentan un grave problema. A cambio de su trabajo, esperan salarios, prestaciones y trabajo significativo. A cambio de su lealtad, esperan que la empresa los ayude en tiempos difíciles.
- La *gerencia* desempeña un rol especial y también tiene intereses en juego en la corporación. Parte de sus intereses son como los de los empleados. Por otro lado, la gerencia debe cuidar el bienestar de la organización. En ocasiones, esto significa equilibrar las numerosas quejas de los grupos de interés en conflicto. Por ejemplo, los accionistas quieren un rendimiento más alto y quizá costos más bajos trasladando la fábrica al extranjero. Como es natural, esto entra en conflicto con los empleados, la comunidad local y quizá los proveedores.
- Los *clientes* generan los ingresos para la organización. A cambio, esperan bienes y servicios de calidad entregados a tiempo. La satisfacción del cliente conduce a ingresos más altos y a la capacidad de aumentar la satisfacción de otros grupos de interés.
- La *comunidad local*, a través de su gobierno, otorga a la empresa el derecho de construir instalaciones. A su vez, se beneficia directamente con los impuestos locales pagados por la corporación e indirectamente por los impuestos a la propiedad y sobre las ventas pagados por los trabajadores. Se espera que la empresa sea buena ciudadana y pague salarios justos, no contamine el ambiente, etcétera.
- Los *proveedores* son vitales para el éxito de la empresa. Por ejemplo, si no está disponible una parte crucial para una línea de ensamblaje, la producción se detiene. Los materiales abastecidos determinan la calidad del producto fabricado y crean la base del costo, que ayuda a determinar el precio al menudeo. A su vez, la empresa es el cliente del proveedor y, por tanto, es vital para su éxito y supervivencia. Un gran número de las pequeñas empresas que vendía la mayor parte de sus productos a Wal-Mart y a las que esta empresa abandonó se declararon en bancarrota.
- Los *propietarios* tienen interés financiero en forma de acciones de una corporación. Esperan un rendimiento razonable con base en la cantidad de riesgo inherente sobre su inversión. A menudo, los gerentes y empleados tienen una parte de sus fondos de retiro en acciones de la empresa. En el caso de la bancarrota de Enron, muchos empleados perdieron todos sus ahorros para el retiro.

teoría de los grupos de interés
Teoría que afirma que la responsabilidad social es prestar atención de todos los grupos de interés afectados en cada aspecto de la operación de una empresa.

pirámide de la responsabilidad social corporativa
Modelo que sugiere que la responsabilidad social corporativa está formada por las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas y por el hecho de que el desempeño económico de la empresa soporta toda la estructura.

Un teórico sugiere que la responsabilidad social corporativa total tiene cuatro componentes: económico, legal, ético y filantrópico. La pirámide de la responsabilidad social corporativa refleja el desempeño económico como la base de las otras tres responsabilidades. Sin embargo, al tiempo que busca utilidades (responsabilidad económica), se espera que un negocio se apegue a la ley (responsabilidad legal); haga lo que está bien y es justo (responsabilidades éticas); y sea un buen ciudadano corporativo (responsabilidad filantrópica). Estos cuatro componentes son diferentes, pero juntos constituyen un todo. Aun así, si la empresa no obtiene utilidades, las otras tres responsabilidades se vienen abajo.

5 OA

ARGUMENTOS EN CONTRA Y A FAVOR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En la actualidad, muy pocos gerentes están en contra de las iniciativas de responsabilidad social. En vez de ello, el debate es sobre el grado y la clase de responsabilidad social que una organización debe tener.

Argumentos en contra de la responsabilidad social corporativa

Los escépticos dicen que las empresas se deben enfocar en obtener utilidades y dejar los problemas sociales y ambientales a las organizaciones sin fines de lucro (como World Wildlife Federation o Sierra Club) y al gobierno. El finado economista Milton Friedman creía que el mercado libre, y no las empresas, debería decidir lo que es mejor para el mundo. Preguntaba: "Si los empresarios tienen una responsabilidad social además de obtener las máximas utilidades para los accionistas, ¿cómo pueden saber cuál es?".[26] Friedman argumentaba que, cuando los ejecutivos gastan más dinero del necesario para comprar vehículos con motores híbridos, pagar salarios más altos en los países en vías de desarrollo o incluso para donar fondos de la empresa a instituciones de caridad, gastan el dinero de los accionistas para aumentar sus agendas. Es mejor pagar dividendos y dejar que los accionistas regalen su dinero, si así lo desean.

Otro argumento es que las empresas se crean para producir bienes y servicios, y no para manejar actividades de bienestar. No tienen la experiencia para tomar decisiones sociales. Y si los gerentes invierten tiempo y dinero en responsabilidades sociales, se alejarán de la meta principal de la empresa.

Un argumento final es que ser socialmente responsable podría dañar a la empresa en el mercado global. Es decir, el hecho de limpiar el ambiente, garantizar la seguridad del producto y donar tiempo y dinero a causas sociales aumentará los costos. Esto se reflejará en los precios finales de los bienes y servicios que una empresa vende. En países que no hacen hincapié en la responsabilidad social, una empresa tendrá costos más bajos, ya que no participará en actividades relacionadas con la responsabilidad social. Si la empresa estadounidense compite con una rival extranjera en el mercado global, estará en desventaja económica.

Argumentos a favor de la responsabilidad social

El argumento más elemental a favor de la responsabilidad social es hacer lo correcto. Algunos problemas de la sociedad han sido creados por las corporaciones, como la contaminación y el nivel de pobreza por los salarios muy bajos; es responsabilidad de las empresas corregir estos errores. Otra posición es que las empresas tienen los recursos, de modo que deben tener la oportunidad de solucionar los problemas sociales. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer un entorno laboral justo, productos seguros y publicidad informativa.

Otra razón más pragmática para ser socialmente responsable es que, si una empresa no lo es, el gobierno creará nuevas regulaciones y quizás impondrá multas contra las corporaciones. Por ejemplo, hace poco, Valero Energy fue multada con $4 250 000 por contaminar con tres de sus refinerías y tuvo que gastar otros $232 millones en nuevos controles de contaminación.[27] Hasta el punto en que una empresa se regule a sí misma con estándares y lineamientos de autodisciplina, es posible evitar la intervención del gobierno.

Un argumento final a favor de la responsabilidad social es que puede ser una actividad productiva. Establece que las empresas inteligentes pueden prosperar y aumentar el valor para los accionistas al enfrentar los problemas globales. Para General Electric no es difícil

vender más locomotoras impulsadas por energía eólica ahorradoras de energía. Tratándose de la filantropía, de auditorías de la cadena de suministro diseñadas para evitar que GE sea vinculada con fábricas en donde se explota a los trabajadores, o de decisiones acerca de entregar beneficios a los socios internos, el caso de negocios casi siempre se limita a la reputación de GE y su deseo de atraer y comprometer a las personas. Hace algunos años, por ejemplo, GE decidió no vender máquinas de ultrasonido de bajo nivel en China (y colocar etiquetas de advertencia en las máquinas complejas que sí vendió) porque no quería que las máquinas empleadas para detectar el sexo de los bebés pudieran conducir a abortos. El daño potencial a la imagen de GE era demasiado alto para correr el riesgo.

Pero aplicar este tipo de análisis costo-beneficio a las decisiones con dimensiones morales es riesgoso. Aunque GE opera en más de 100 países, decidió no hacer negocios en Myanmar, porque el gobierno es un conocido violador de los derechos humanos y está en la mira de los grupos defensores de éstos; además, porque los beneficios para la empresa son limitados. GE considera que perdería más de lo que ganaría estando en ese país.

Wal-Mart también ha sido objeto de críticas por no pagar salarios más altos, dejar fuera del negocio a pequeñas empresas independientes y por consumir demasiada energía. Sin embargo, se ha convertido en una empresa muy proactiva en cuanto al ambiente y espera ganar dinero al "ser verde". Lee Scott, CEO de Wal-Mart, asegura utilizar energía 100 % renovable, haber reducido en gran medida el desperdicio mediante el reciclaje y vender productos "sustentables" que son más amigables con el ambiente. Reducir el consumo de energía es ahorrar dinero, y los consumidores aprecian las incursiones de Wal-Mart en productos de algodón orgánico y el café certificado para permitir que los campesinos obtengan un salario decente.

El cambio en las tiendas a focos ahorradores y la construcción de domos por donde entra la luz natural redujo 17% el pago de electricidad de Wal-Mart desde 2002. El uso de menos empaques para los juguetes de marca propia ahorrará $2.4 millones anuales en costos de envío. Incluso el esfuerzo de Wal-Mart por reducir el consumo de electricidad en Estados Unidos y, por tanto, las emisiones de gases invernadero, con la venta de 100 millones de focos fluorescentes compactos al año tiene un beneficio en términos de la utilidad neta. Los clientes ahorrarán $3 000 millones y se espera que tales ahorros regresen en forma de compras a Wal-Mart.[28]

©ED ZURGA/BLOOMBERG NEWS /LANDOV

Algunas otras empresas que tienen utilidades al ser socialmente responsables aparecen en la figura 3.7. Un estudio reciente reveló que, para las grandes empresas, un incremento de 1% en los niveles de responsabilidad social de una empresa dio lugar a un aumento de $17 millones en las utilidades.[29]

Crecimiento de la responsabilidad social

La responsabilidad social de las empresas aumenta en todo el mundo. Un estudio reciente en algunos países preguntó lo siguiente: "¿Su empresa considera los factores de la responsabilidad social al tomar decisiones de negocios?". El porcentaje de empresas que dijo "sí" fue: Brasil, 62%; Canadá, 54%; Australia, 52%; Estados Unidos, 47%; India, 38%; China, 35%; México, 26%.[30]

Otra encuesta reveló que 47% de las empresas estadounidenses simplemente no son adecuadas. Setenta y cinco por ciento consideró que éstas deben hacer algo más en el área de la responsabilidad social.[31]

UN Global Compact Una forma en que las empresas estadounidenses pueden hacer algo más es unirse a UN Global Compact. El Global Compact de las Naciones Unidas, la iniciativa de ciudadanía más grande del mundo, ha visto que sus filas han aumentado durante los últimos años. En 2001, el primer año completo después de su inicio, apenas se unieron 67 empresas, que convinieron en acatar los 10 principios que cubren, entre otras cosas, los derechos humanos, las prácticas laborales y el ambiente. En la figura 3.8 se muestran los 10 principios. En 2008 había más de 5 600 participantes en 120 países del mundo.[32]

Las empresas comprenden que la responsabilidad social corporativa no es algo fácil ni rápido. No funciona sin una estrategia y un esfuerzo a largo plazo y sin una coordinación a nivel de toda la empresa. Además, no siempre es económica. Y la retribución, tanto para la sociedad como para la empresa misma, no siempre es inmediata. Las empresas dicen

FIGURA 3.7

Hacer el bien, actuando bien

Automóviles

Toyota: el fabricante del Prius, el automóvil híbrido más vendido, es líder en vehículos ahorradores de gasolina y eléctricos.

Renault: integra la sustentabilidad en toda la organización; tiene automóviles y fábricas ahorradoras de combustible.

Volkswagen: líder en el mercado de automóviles compactos y tecnologías diesel limpias.

Computadoras y periféricos

Hewlett-Packard: a pesar de los problemas con el consejo, la empresa obtiene calificaciones muy altas en estándares ecológicos y tecnología digital para los pobres.

Toshiba: a la vanguardia en el desarrollo de productos ecoeficientes, como celdas de combustible en las baterías para PC *notebook*.

Dell: entre los primeros fabricantes estadounidenses de PC que aceptan el hardware de los consumidores y lo reciclan de forma gratuita.

Minoristas

Marks & Spencer: compra productos locales para reducir los costos de transporte y el consumo de combustible; los altos salarios y prestaciones le ayudan a conservar a su personal.

Home Retail Group: los altos estándares de responsabilidad corporativa en general han atraído a los consumidores más fuertes y lograron la lealtad de su personal.

Aeon: la responsabilidad con el ambiente le ha ayudado a ahorrar $5.6 millones; buenas políticas para los empleados en China y el sureste de Asia.

Artículos para el hogar

Philips Electronics: principal innovador de electrodomésticos ahorradores de energía, lámparas y equipo y productos médicos para el mundo en vías de desarrollo.

Sony: está a la vanguardia en los asuntos ecológicos y garantiza calidad, seguridad y estándares laborales para sus proveedores mundiales.

Matsushita Electric: productos ecológicos de punta; eliminó 96% de las sustancias más tóxicas en sus operaciones globales.

Productos farmacéuticos

Roche: comprometido a mejorar el acceso a los medicamentos en los países pobres; invierte en la investigación de medicamentos para el Tercer Mundo.

Novo Nordisk: concentra sus esfuerzos en enfermedades como la lepra y la gripe aviar, y es un jugador líder en genéricos de costo bajo.

Glaxo-SmithKline: uno de los pocos laboratorios farmacéuticos que dedica sus esfuerzos de investigación y desarrollo a la malaria y la tuberculosis; el primero en ofrecer medicamentos contra el SIDA al costo.

Servicios públicos

FPL: el generador solar más grande de Estados Unidos; tiene 40% de capacidad de energía eólica; fuertes relaciones con sus accionistas.

Fuente: "Who's Doing Well by Doing Good", *BusinessWeek*, 29 de enero de 2007, 53. Reimpreso de la edición de *BusinessWeek* del 29 de enero de 2007 con autorización especial, copyright © 2007 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

que quieren ser ciudadanas responsables, pero a menudo esa no es su única razón para emprender una acción. En una encuesta reciente, United Nations Global Compact preguntó a los miembros por qué se habían unido. "Las oportunidades de trabajar en red" fueron la segunda razón más popular. "Abordar los intereses humanitarios" fue la tercera. La primera fue "incrementar la confianza en la empresa".[33]

Responsabilidad social proactiva Dos empresas que con frecuencia son felicitadas por su responsabilidad social: H. J. Heinz, el gigante de los alimentos, y Chiquita, el productor de plátano. Heinz ha sido líder en responsabilidad social desde sus inicios; mientras que Chiquita empezó más tarde.

H. J. Heinz[34]

Fundada en 1869, H. J. Heinz Co. era socialmente responsable mucho antes de que la responsabilidad social se convirtiera en una práctica distintiva que las corporaciones debieran adoptar. De hecho, su fundador, Henry Heinz, fue uno de los primeros defensores de la comida pura y la transparencia corporativa. "Nuestra historia está representada por la etiqueta de alimentos puros", explica Ted Smyth, vicepresidente y director administrativo de Heinz. "Al darse cuenta de que el rábano picante se vendía con ingredientes como el aserrín para com-

FIGURA 3.8

Los principios de UN Global Compact

Derechos humanos

- Principio 1: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; y
- Principio 2: asegurarse de que no son cómplices de abusos en lo concerniente a los derechos humanos

Estándares laborales

- Principio 3: las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- Principio 4: la eliminación de todas formas de trabajo forzado y obligatorio;
- Principio 5: la abolición eficaz del trabajo infantil; y
- Principio 6: la eliminación de la discriminación respecto al empleo y la ocupación.

Ambiente

- Principio 7: las empresas deben apoyar un enfoque precautorio a los desafíos ambientales;
- Principio 8: emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
- Principio 9: fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el ambiente.

Anticorrupción

- Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html, acceso el 21 de enero de 2009.

pletar los envases, Henry Heinz utilizó un frasco transparente para que el consumidor viera que su producto no estaba adulterado. Fue un gran éxito y un marketing brillante".

En la actualidad, a los consumidores les preocupa no sólo la calidad, sino también el contenido nutricional de los alimentos. Más de 70% de los productos de Heinz están en la categoría de alimentos saludables y se tienen planeadas mejoras a la salud cada vez mayores. Se han eliminado ingredientes como grasas trans, sal y azúcar. Están disponibles variedades orgánicas y muchos alimentos se han fortificado con vitaminas y minerales. "Operamos en categorías fundamentalmente saludables", asegura Andrew Towle, vicepresidente de marketing global. "Eliminar los ingredientes que preocupan es un desafío técnico, pues no podemos retroceder en el sabor."

Establecida en 1951, The Heinz Co. Foundation (HCF) recibe los fondos de la empresa para promover la salud, la nutrición y el bienestar en las comunidades en las que Heinz opera. De hecho, la responsabilidad social es una parte innegable del ADN de Heinz y, sin embargo, hay muchas personas que no están conscientes de ello, porque la responsabilidad social es una práctica estándar. En 2002 HCF empezó su programa de micronutrientes, respaldado por el doctor Stanley Zlotkin, creador de Sprinkles, un polvo multivitamínico complementado con hierro. La empresa ha utilizado los empaques y canales de distribución existentes para entregar el complemento alimenticio a más de 1.2 millones de niños en 15 países. "Sesenta paquetes pueden curar de anemia a un niño durante un año", afirma Tammy Aupperle, directora de HFC. "Esperamos llegar a 10 millones para 2010." En 2003 Heinz y Helen Keller International, que combate las causas y las consecuencias de la ceguera y la desnutrición, se asociaron en Indonesia. Distribuyeron más de 44 millones de paquetes del complemento, beneficiando a más de 400 000 personas. El modelo se replicará en India y China.

Algunas iniciativas adicionales de Heinz son:

- *Programa de nutrientes:* se han distribuido paquetes del complemento nutricional a más de 1.2 millones de niños en Indonesia, Guyana, Mongolia, Pakistán, Haití, Ghana y otros países.
- *Iniciativas de salud y bienestar:* la Global Health & Wellness Task Force elimina los ingredientes que preocupan (sodio, azúcar y otros), agrega

IMAGEN CORTESÍA DE ADVERTISING ARCHIVES

Perspectivas GLOBALES

Lo que pueden hacer las buenas obras

En 1967, el año después de que Botswana obtuvo su independencia de la Gran Bretaña, se descubrió un vasto depósito de diamantes en un área remota llamada Orapa, a alrededor de 400 kilómetros, o 250 millas de distancia de la ciudad capital de Gaborone. La empresa que encontró la fuente fue DeBeers que, entonces como ahora, era el comercializador dominante de "piedras preciosas en bruto" en el mundo. Cuatro años y $33 millones después, la mina ya estaba lista para producir.

Durante los primeros años de su nacionalidad, Botswana era uno de los países más pobres del mundo, con un ingreso per cápita de alrededor de $80 al año. Hoy se cuenta entre los países más prósperos de África, con una clase media real y un ingreso per cápita que se aproxima a $6 000 al año. En contraste, el ciudadano promedio en Angola gana alrededor de $2 500 al año, mientras que en la República Democrática del Congo es de poco más de $1 500, según el Banco Mundial.

No hay duda de que el descubrimiento de los diamantes fue el catalizador más importante en el crecimiento económico de Bostwana. Antes del descubrimiento, Botswana tenía una economía agrícola. Para principios de la década de 1980, las minas de diamantes, manganeso y cobre controladas por DeBeers daban razón de un total de 50% del producto interno bruto del país. Aun cuando la economía de Bostwana se ha diversificado desde entonces, las operaciones de DeBeers todavía dan razón de alrededor de una tercera parte del producto interno bruto de Botswana. Sin embargo, tampoco hay duda de que este país obtuvo una considerable ayuda de algo más: el propio sentido de responsabilidad corporativa de DeBeers.

Desde el principio, formó una iniciativa de negocios para la extracción de diamantes de 50-50 con el gobierno; hace poco más o menos una década, también le vendió al gobierno el 15% de su interés en la empresa. También ha construido hospitales y escuelas en Botswana; ha trabajado para ayudar al país a enfrentar el VIH y el SIDA; ha ayudado al gobierno en la construcción de carreteras e infraestructura y se ha involucrado en cientos de otras cosas que han ayudado a hacer de Botswana una historia africana de éxito. La mayoría de los ejecutivos en la iniciativa empresarial del gobierno y la empresa son africanos negros a los que DeBeers ha capacitado. En 2008 la empresa cerró sus instalaciones de selección de diamantes en Londres e inauguró en Gaborone el complejo de selección de diamantes más grande y tecnológicamente avanzado del mundo, el cual emplea a 600 personas.

"Creemos que nuestro enfoque es una ventaja competitiva", dijo Gareth Penny, el querúbico sudafricano de 45 años de edad, que ha sido el presidente de la empresa desde 2006. Resulta difícil estar en desacuerdo. Los ciudadanos de Botswana necesitan carreteras, pero también las requiere DeBeers para transportar sus diamantes. DeBeers precisa una fuerza de trabajo saludable, de manera que hace hincapié en tener conciencia del VIH y es evidente que su tratamiento es en su propio interés. Una Botswana más próspera ayuda a DeBeers en todas las formas imaginables y el proporcionar un entorno estable en el que se pueda hacer negocios no es la menor de ellas. "En la actualidad, el país puede atraer a los bancos y a las industrias de servicios y evitar la maldición de los recursos naturales", declaró Penny.[36]

¿Considera que DeBeers actuaba simplemente en su propio interés y que la responsabilidad social no desempeñó ninguna parte? ¿Qué otra cosa podría hacer DeBeers en Botswana para demostrar su responsabilidad social?

más ingredientes buenos a los productos y aumenta los beneficios funcionales para los consumidores.

- *Agricultura sustentable:* las prácticas agrícolas incluyen semillas híbridas, conservación y reaprovechamiento del agua, reciclaje de desperdicios, uso mínimo de pesticidas y sociedades con el gobierno y los campesinos en China.
- *Empaques amigables con el ambiente:* los nuevos empaques incluyen menos acero, charolas y cajas de cartón hechas con papel reciclado, cajas sin blanqueadores y menor uso de resinas.

Heinz es una empresa que realmente se preocupa por sus grupos de interés.

Chiquita enmienda su ley[35]

"Durante décadas, el gigante de la fruta, con ingresos de $3 900 millones al año, fue sinónimo de la idea de una multinacional voraz. Los campesinos en las tierras de cultivo trabajaban

durante largas horas en condiciones peligrosas, los desperdicios agroquímicos contaminaban las aguas y los bosques tropicales eran talados para su expansión", comenta J. Gary Taylor, coautor de *Smart Alliance*, un libro sobre Chiquita.

Después llegó Rainforest Alliance, que antes había trabajado con compañías madereras en Indonesia para reducir el impacto de la tala. En 1992 la Alianza envió a las compañías plataneras una lista de los estándares ambientales y para los trabajadores requeridos con el fin de obtener su certificación. Dave McLaughlin, CEO de Chiquita, explica que, en los dos años siguientes, la empresa invirtió $400 000 en remodelar las tierras de cultivo en Costa Rica, eliminar los pesticidas tóxicos y construir nuevas bodegas para almacenar los productos químicos. McLaughlin comenzó a monitorear la calidad del agua y a proporcionar a los trabajadores mejor equipo de seguridad. Asimismo, las tierras de cultivo iniciaron programas de reciclaje.

En la actualidad, las 110 tierras de cultivo propiedad de Chiquita y la gran mayoría de aquellas independientes están certificadas por Rainforest Alliance. Las cosas mejoran para sus empleados latinoamericanos, que ahora pueden formar parte de sindicatos. Cuatro iniciativas recientes son:

- Cien por ciento de las bolsas de plástico utilizadas en las granjas de Chiquita son recicladas.
- El uso de pesticidas se redujo 26% y los trabajadores reciben mejor equipo de protección.
- Las condiciones laborales han mejorado porque Chiquita construye casas y escuelas para las familias de sus empleados.
- Zonas de protección a lo largo de los límites de las tierras de cultivo ayudan a evitar el derrame de químicos y la erosión.

Chiquita es un ejemplo de una empresa multinacional que ha tomado muy en serio su responsabilidad social. Tal vez uno de los impactos más grandes que ha tenido una empresa en cualquier país es DeBeers, la compañía de diamantes. La historia se narra en la sección Perspectivas globales.

El costo de ignorar las responsabilidades sociales[37]

En el entorno actual, una empresa que descuida a sus accionistas y sus responsabilidades sociales lo hace bajo su propio riesgo. En el caso de AOL, no trató a sus clientes (grupo de interés clave) como debería. Numerosos clientes de AOL se quejaron porque trataron de cancelar sus cuentas y no lo lograron o se dieron cuenta de que les seguían cobrando servicios que ya habían cancelado. Aunque desde hacía tiempo era una de las compañías de internet más famosas, AOL no creó un sistema de cancelación en línea. Todas las solicitudes de cancelación se tenían que hacer por fax, correo o teléfono. Los suscriptores que llamaron por teléfono a AOL para cancelar sus servicios, en ocasiones eran atendidos por agresivos representantes de servicio al cliente que recibían bonos hasta de $3 000 si encontraban una forma de conservar el negocio. Los clientes se quejaban de que el sistema de incentivos de AOL creó una cultura de obstrucción que dificultaba las cancelaciones del servicio. "Los consumidores que llamaban eran puestos en espera o transferidos en repetidas ocasiones hasta que colgaban enojados", comenta Richard Blumenthal, fiscal general de Connecticut, quien describió las prácticas de AOL como "extravagantes y clandestinas."

Estas quejas de los clientes llevaron a un arreglo por $3 millones en 48 estados y el distrito de Columbia. Como parte de la resolución, AOL acordó facilitar la cancelación al resto de sus clientes y mantener un canal en línea para procesarlas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social

A FAVOR	EN CONTRA
Por una parte:	**Por la otra:**
• es lo que se debe hacer • el gobierno creará nuevas regulaciones e impondrá multas si las empresas no son socialmente responsables • puede incrementar la rentabilidad de una empresa	• el trabajo de la corporación es maximizar las utilidades para los accionistas • las empresas son más eficientes al producir bienes y ofrecer servicios y no al participar en los servicios de bienestar • si los competidores globales no tienen que ser socialmente responsables, tendrán costos más bajos y podrán competir con mayor efectividad en el mercado global

marketing relacionado con una causa
Esfuerzos de marketing cooperativos entre una empresa "comercial" y una "organización sin fines de lucro".

Marketing ecológico

Una consecuencia del movimiento de la responsabilidad total es el marketing ecológico (o marketing verde). El marketing ecológico es el desarrollo y la venta de productos diseñados para minimizar los efectos negativos sobre el entorno físico o para mejorar el ambiente.[38] Una empresa no sólo puede ayudar al ambiente por medio del marketing ecológico, sino que a menudo también puede ayudar a su utilidad neta. Los consumidores conscientes del ambiente tienden a ganar más y están dispuestos a pagar más por los productos ecológicos.[39] Sin embargo, el problema es que sólo un pequeño porcentaje de clientes toman sus decisiones de compra basándose primordialmente en las cualidades ambientales del producto.[40] Además, tal vez tampoco es fácil la aparente forma en que un producto es mejor que otro para el ambiente. Por consiguiente, el vendedor quizá necesite reeducar al consumidor acerca del producto ecológico. Para hacer la venta, el vendedor ecológico tal vez requiera incluso utilizar un beneficio tradicional que no es ecológico. Por ejemplo, las luces dispersas de General Electric son eficientes en lo que concierne a la energía y también son buenas para el ambiente. El tema promocional es "Larga vida para los lugares a los que es difícil llegar". GE vende conveniencia, debido a que la luz de dispersión no necesita reemplazarse con tanta frecuencia.[41]

Algunos productos ecológicos tienen beneficios prácticos que son fácilmente aparentes para todos los consumidores. Algunos ejemplos son: lavadoras de ropa eficientes respecto a la energía y otros electrodomésticos (reducen las cuentas de energía eléctrica), las ventanas que reflejan el calor (reducen los costos del aire acondicionado) y los alimentos orgánicos (no contienen pesticidas que envenenen los alimentos o al planeta). Cada plátano orgánico Dole tiene una etiqueta con un número. Si usted ingresa ese número en **doleorganic.com**, una aplicación de Google Earth, le mostrará el lugar exacto en donde se cultivó la fruta.[42]

Una empresa que ha desempeñado un excelente trabajo convirtiéndose en ecológica es Waste Management, que elimina el desperdicio para 22 millones de clientes. La empresa produce más energía renovable cada año que toda la industria solar estadounidense. Su división Wheelabrator quema el desperdicio para crear electricidad. Waste Management también tenía en operación 33 rellenos sanitarios certificados como reservas de hábitat para la fauna silvestre. La empresa espera tener 100 certificadas por el Wildlife Habitat Council antes de 2020.[43]

© PRNEWSFOTO/PEPSI-COLA NORTH AMERICA/AP IMAGES

6A

MARKETING RELACIONADO CON UNA CAUSA

Un subconjunto a veces controvertido de la responsabilidad social es el marketing relacionado con una causa. En ocasiones se conoce como "marketing causal" y está constituido por los esfuerzos de cooperación de una empresa "comercial" y una "organización sin fines de lucro" para beneficio mutuo. El marketing causal se utiliza algunas veces como cualquier esfuerzo de marketing para causas sociales y de caridad. El marketing causal difiere de la donación corporativa (filantropía), porque esta última casi siempre comprende un donativo específico deducible de impuestos, mientras que el primero es una relación de marketing que no se basa en un donativo directo.

El marketing relacionado con una causa es muy popular y se calcula que genera alrededor de $7 000 millones al año en ingresos.[44] Crea buenas relaciones públicas para la empresa y a menudo estimula las ventas de la marca. Sin embargo, el enorme crecimiento del marketing

relacionado con una causa puede dar lugar a una fatiga por parte del consumidor. Una encuesta realizada en Estados Unidos en 2007 reveló que 36% de los entrevistados afirmaba haber comprado un producto en los 12 meses anteriores después de saber del compromiso de su fabricante con problemas sociales, en comparación con 43% en 2004. Sólo 14% dijo haber pagado más de forma intencional por un producto que apoyaba una causa, en comparación con 28%. Y sólo 30% afirmó haber dicho a un miembro de su familia o a un amigo sobre un producto o empresa comprometidos con un problema social, en comparación con 43% en 2004.[45]

Abundan los ejemplos de marketing relacionado con una causa. Starwood Hotels anunció que por cada estancia en Westin Heavenly Bed, Sheraton Sweet Sleeper Bed y Four Points by Sheraton Four Comfort Bed vendida por medio de los canales minoristas de Starwood, la empresa donaría $50 a las Olimpiadas especiales. Hace poco, Avaya anunció que donaría $5 a la American Cancer Society por cada teléfono para escritorio color rosa que vendiera. El dinero se utilizaría para aumentar la conciencia del cáncer de mama. Starbucks dona cinco centavos de dólar por cada venta de Ethos Water para ayudar a los niños de todo el mundo a tener acceso al agua potable. American Express lanzó una campaña para restaurar la Estatua de la Libertad y la Isla Ellis. La empresa contribuye con un centavo de dólar por cada operación con tarjeta de crédito y un dólar por cada tarjeta nueva emitida. American Express recaudó $1 700 millones para el esfuerzo de restauración.[46]

Controversia del marketing relacionado con una causa

Pocas causas están más saturadas con marketing que la conciencia del cáncer de mama. Los consumidores pueden comprar de todo, desde comida hasta papel higiénico con etiquetas que muestran un listón color rosa. Esto, por lo general, significa que por cada producto vendido se dona dinero a la causa. Yoplait inició una campaña que donaba 10 centavos de dólar a la Canadian Breast Cancer Foundation cada vez que un consumidor enviaba por correo una de las tapas de sus yogurs. Además del hecho de que alguien tendría que comer tres paquetes de yogur al día durante más de tres meses, sólo para reunir $20, y de que los consumidores gastarán más en timbres postales que lo que se recauda con cada tapa, Yoplait expresa en letras muy pequeñas que donaría hasta $80 000… dejando el resto como utilidad.[47]

The Gap ha sido objeto de críticas por la campaña The Gap (Product) Red. Gracias a Gap y otras empresas, se han reunido más de $25 millones para combatir el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria. The Gap afirma que "50% de sus productos (Product) Red" está destinado a la causa. ¡Sin embargo, los gastos de promoción para la campaña (Product) Red fueron de $100 millones![48]

La Susan G. Komen Breast Cancer Foundation se encuentra en el extremo receptor de gran parte del marketing relacionado con una causa. Hace poco, esta organización publicó un comunicado llamado "Cinco preguntas que debes hacer antes de participar en un programa de marketing con causa". Las preguntas son:

1. ¿Esta empresa está comprometida? Lea el empaque y el material promocional del producto y visite su sitio web para asegurarse de que la empresa es confiable y está comprometida con la causa.
2. ¿Cómo está estructurado el programa? La transparencia es clave. ¿La empresa explica con claridad cómo se recauda el dinero y cuánto se destinará a la caridad? Por ejemplo, si es una donación por compra, pregunte qué tanto del precio de compra es para la obra de caridad; ¿2 o 10%, o alguna otra cantidad? Si existe una contribución mínima garantizada por la empresa, ¿cuál es tal cantidad? ¿Existe un donativo máximo que hará la empresa?
3. ¿Quién se beneficia con el programa? ¿Apoya un fondo u organización sin fines de lucro bien administrados y con buena reputación? Una vez más, The Komen Foundation recomienda a los consumidores leer los sitios web. The Komen Foundation deja muy en claro en su sitio quiénes son, cómo se estructuran

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Explicar el marketing relacionado con una causa

los programas y cómo se utiliza el dinero. The Better Business Bureau's Wise Giving Alliance es un recurso informativo para las organizaciones sin fines de lucro.

4. ¿De qué manera utilizará mi dinero la organización que se beneficie? Debe quedar muy claro a dónde va el dinero. ¿Qué organización será respaldada? ¿El dinero generado es para investigación, educación, programas comunitarios o todo lo anterior? The Komen Foundation es muy específica acerca de sus programas, actividades y donativos para apoyar su misión que busca erradicar el cáncer de mama como enfermedad que pone en peligro la vida. Visite **www.komen.org** para ver el Informe anual más reciente de Komen Foundation.

5. ¿El programa tiene algún sentido para mí? ¿Apoya una causa en la que cree o ha vivido de alguna manera? Con base en los detalles del programa y el potencial del dinero a recaudar, ¿el programa tiene sentido para usted? La selección del programa correcto es una decisión personal basada en sus intereses, pasiones y una causa que es importante para usted.[49]

13% ◀ de los altos directivos de empresas que en la actualidad reportan que el hecho de tener fuertes rasgos éticos es la característica de liderazgo más importante de un presidente ejecutivo (CEO)

20% ◀ de los altos directivos de grandes empresas que en 2003 reportaron que el hecho de tener fuertes rasgos éticos es la característica de liderazgo más importante en un CEO.

37% ◀ de altos directivos de grandes empresas que reportaron que el rasgo más importante de un CEO es la capacidad de inspirar a otros

$2.4 millones ◀ ahorrados anualmente por Wal-Mart utilizando menos empaque en los juguetes de marca propia

70% ◀ de grandes empleadores que ofrecen capacitación en ética.

17% ◀ reducción de Wal-Mart de los recibos de electricidad, cambiando a focos eficientes y añadiendo tragaluces.

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Explicar los factores determinantes de una sociedad civil. El "adhesivo social" que mantiene unida a una sociedad comprende seis factores: la ética, las leyes, los grupos formales e informales, la autorregulación, los medios y una sociedad civil activa. Todos son necesarios para una sociedad civil congruente, llena de vida. Estos seis factores son más importantes que nunca en los países, debido a la cada vez mayor complejidad de la economía global y a la fusión de costumbres y tradiciones en las sociedades.

1.1 Explique de qué manera cada uno de estos seis factores contribuye a una sociedad civil.

1.2 ¿Por qué los medios libres y no controlados son importantes en un país?

1.3 ¿Las costumbres y leyes pueden entrar en conflicto algunas veces, sobre todo cuando una sociedad experimenta una afluencia de migrantes?

Explicar el concepto de comportamiento ético. La ética son los principios morales o valores que por lo general regulan el comportamiento de un individuo o grupo. La ética también se puede ver como el estándar con base en el cual se juzga el comportamiento. En ocasiones surgen conflictos éticos entre propietarios de empresas, gerentes, clientes, trabajadores y la comunidad circundante. Algunas veces los conflictos se pueden resolver recurriendo a las teorías éticas, que son aplicables al marketing y que incluyen: deontología, utilitarismo, casuística, relativismo moral y ética de la virtud. 2A

2.1 En ocasiones se dice que la ética apega a una persona a estándares más altos que las leyes. Explique por qué.

2.2 Los relativistas morales se basan sobre todo en el tiempo y el lugar. Explique lo que esto significa.

2.3 Explique las diferencias entre las teorías del utilitarismo, la casuística y la deontología.

Describir el comportamiento ético en los negocios. Las leyes dependen, por lo regular, de los jurados para determinar si un acto es o no legal. La sociedad determina si una acción es ética o no. La moral está formada por las reglas que las personas desarrollan como resultado de los valores y las normas culturales. Cada vez más empresas utilizan la capacitación en ética para ayudar a ponerla en práctica. Las creencias éticas varían un poco de una cultura a otra. Sin embargo, algunas prácticas éticas varían en gran medida entre las culturas. 3A

3.1 Explique la diferencia entre la ética y la moral y describa la relación entre ambas.

3.2 ¿Cuáles son las diferencias entre la moral preconvencional, la moral convencional y la moral postconvencional? Mencione un ejemplo de cada una.

3.3 Mencione varios ejemplos de la manera en que las prácticas éticas pueden variar de una cultura a otra.

Analizar la responsabilidad social corporativa. La responsabilidad en los negocios se refiere a la preocupación de una empresa por la forma en que sus decisiones afectan a la sociedad. Una segunda teoría establece que la corporación debe siempre prestar atención a las preocupaciones de sus grupos de interés, que son gerencia, clientes, comunidad local, propietarios/accionistas, proveedores y empleados. La responsabilidad social tiene cuatro componentes: económico, legal, ético y filantrópico. Estos se encuentran relacionados entre sí, aunque lo fundamental es obtener utilidades. Si una empresa no las consigue, las otras tres responsabilidades se ven afectadas. La mayoría de los empresarios cree que debe hacer algo más que buscar utilidades. Aunque la empresa debe considerar primero las necesidades económicas, también debe operar apegada a la ley, hacer lo que es ético y justo, y ser un buen ciudadano corporativo. El concepto de sustentabilidad es que las empresas socialmente responsables superarán a sus rivales al enfocarse en los problemas sociales del mundo y verlos como una oportunidad de obtener utilidades y ayudar al mundo al mismo tiempo. 4A

4.1 Describa por lo menos tres situaciones en las que no compraría los productos de una empresa, aun cuando sea socialmente responsable.

4.2 La única responsabilidad de una empresa con la sociedad es obtener utilidades justas. Comente.

4.3 ¿La sustentabilidad es un concepto viable para las empresas estadounidenses?

4.4 Ejemplifique de qué manera puede haber conflictos entre las necesidades y los deseos de los distintos grupos de interés.

Describir los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social. En la actualidad, casi todos los gerentes apoyan la responsabilidad social de las corporaciones. Más bien es una cuestión de qué tipos de responsabilidad y del grado de la misma. Los argumentos en contra son: el trabajo de la corporación consiste en maximizar las utilidades para los accionistas; las empresas son más eficientes para producir bienes y servicios y no para participar en los servicios de bienestar; si los competidores globales no son socialmente responsables, eso podría perjudicar al competidor doméstico. Los argumentos a favor de la responsabilidad social son: es lo 5A

que se debe hacer; el gobierno creará nuevas regulaciones e impondrá multas si las empresas no son socialmente responsables; la responsabilidad social puede aumentar la rentabilidad de una empresa.

5.1 Explique la relación entre la economía global y la responsabilidad social.

5.2 Defienda la propuesta de que la única responsabilidad de la empresa es ganar dinero para sus accionistas.

5.3 Explique de qué manera una empresa puede obtener utilidades adicionales siendo socialmente responsable.

OA 6

Explicar el marketing relacionado con una causa. El marketing relacionado con una causa es el esfuerzo de cooperación entre una empresa comercial y una organización sin fines de lucro. Es diferente de la filantropía, que es una donación específica libre de impuestos. El marketing relacionado con una causa es muy popular porque puede mejorar la reputación de la corporación, al tiempo que logra una utilidad adicional para la empresa. En ocasiones, las empresas han abusado del marketing relacionado con una causa y han recibido beneficios mucho más cuantiosos que la organización sin fines de lucro a la que supuestamente apoyan. Estos casos son una pequeña minoría.

6.1 ¿Por qué cada vez más empresas participan en el marketing relacionado con una causa?

6.2 Explique la controversia que rodea a ciertas campañas de marketing relacionado con una causa.

6.3 ¿Cuáles son algunas de las preguntas que los consumidores deben considerar antes de participar en una campaña con causa?

TÉRMINOS CLAVE

código de ética 80
ética 75
Ley de prácticas corruptas en el extranjero 84
marketing relacionado con una causa 94
moral 78
pirámide de la responsabilidad social corporativa 88
relativistas morales 76
responsabilidad social corporativa 86
sustentabilidad 86
teoría de los grupos de interés 87
teoría ética casuística 76
teoría ética deontológica 75
teoría ética utilitaria 76
virtud 77

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

En la actualidad, muchas empresas se preocupan por la responsabilidad social. Quizá busquen actividades filantrópicas o traten de ser éticas. Su meta para esta asignación es que usted evalúe de qué manera las empresas son socialmente responsables. Limite sus respuestas a una página y proporcione una impresión del sitio web que visitó.

Actividades

1. Elija una empresa y busque su sitio web en Internet. Una vez que acceda a él, busque información que le indique los esfuerzos de la empresa por ser socialmente responsable. Busque elementos como comunicados de prensa, información sobre la empresa, sobre los programas en la comunidad, etc. Busque en su libro y en sus notas para que le ayuden a definir las actividades que se

consideran socialmente responsables. Describa lo que descubrió y explique por qué piensa que la empresa participa en las actividades que describió.

2. ¿Las actividades descritas en el sitio web parecen consistentes con los productos de la empresa? ¿Por qué? (Por ejemplo, una compañía de calzado puede patrocinar una carrera que reúna dinero para ayudar a prevenir una enfermedad. Las personas que participen en la carrera pueden usar el calzado deportivo de esa empresa y, por tanto, la carrera será consistente con los productos de la empresa).
3. Evalúe cuán eficaz considera la información que encontró en términos de su presentación, el impacto que puede tener y si ayuda a vender los productos de la empresa. Asegúrese de respaldar cualquier afirmación que haga.
4. ¿La información recabada durante esta actividad mejora su evaluación de la empresa? ¿Influiría en su decisión de comprar sus productos? ¿Por qué?

EJERCICIO DE ÉTICA

Jane Barksdale ha diseñado una línea de ropa dirigida a los hispano-estadounidenses. Los artículos se venden sólo por catálogo y en Internet. Ella cree que puede aumentar las ventas afirmando en sus anuncios que la empresa es propiedad de hispano-estadounidenses y que todos sus empleados son del mismo origen. Jane no es hispano-estadounidense, así como tampoco la mayoría de sus trabajadores. Necesita un alto nivel de ventas para pagar un préstamo bancario y permanecer en el negocio.

Preguntas

1. ¿Jane debería afirmar que es hispano-estadounidense? Explique su respuesta.
2. ¿La Federal Trade Commission se encarga de estos problemas? Visite **www.ftc.gov** y busque los lineamientos para la publicidad de las pequeñas empresas y el comercio electrónico. ¿Qué arriesga Jane al hacer falsas afirmaciones en sus anuncios?

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Estos ejercicios al final del capítulo están diseñados para ayudarlo a utilizar lo que ha aprendido en el capítulo a fin de desarrollar un plan de marketing estratégico para una empresa de su elección. Una vez que haya terminado el ejercicio del plan de marketing para cada capítulo en la Parte 1 de este libro, puede completar la Hoja de trabajo del Plan de marketing de la Parte 1 en el sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb.**

En la primera parte de este ejercicio (capítulo 2), usted describió a su empresa elegida, escribió su declaración de misión y estableció sus objetivos de marketing. Utilice los siguientes ejercicios para guiarse a lo largo de la siguiente parte de su plan de marketing estratégico:

1. Identifique los problemas éticos que podrían causar un impacto sobre su empresa elegida. ¿Qué medidas se deben tomar para manejar esos problemas?
2. ¿De qué forma debería integrar su empresa su responsabilidad social corporativa en su plan de marketing?
3. Además de las sugerencias para las responsabilidades filantrópicas, escriba un breve código de ética para su empresa. Para ver otros códigos de ética, visite **www.iit.edu/libraries/csep/codes/coe.html.**

CASO DE ESTUDIO: (PRODUCT) RED

¿UNA PRENDA PUEDE SALVAR AL MUNDO?[50]

Cuando Oprah y Bono recorrieron juntos Magnificent Mile en Chicago en el otoño de 2006, el recorrido de compras fue visto en todo el mundo. La famosa pareja atrajo a una multitud de admiradores y una gran cobertura de los medios mien-

© SUSAN VAN ETTEN

tras promovía un evento revolucionario de marketing relacionado con una causa llamado (Product) RED. Bono alentó a las personas a comprar los productos RED, explicando que una parte de los ingresos se destinaría a The Global Fund para combatir el VIH/SIDA en África. Oprah, quien ese día vistió una prenda "INSPI(RED)" de Gap en su programa, declaró: "¡Traigo puesta la prenda más importante que he usado en mi vida!".

Otras empresas que adquirieron licencias para manejar la marca RED y crearon productos para la obra de caridad incluyen a Apple, que vendió una edición limitada del iPod Nano, y Motorola, que introdujo un teléfono Motorazr rojo. Emporio Armani diseñó una colección especial RED para London Fashion Week y Converse diseñó una línea de calzado RED para venderlo en las tiendas Gap.

La salida de compras de Oprah con Bono reportó mil millones de impresiones de medios en todo el mundo. (Product) Red creó su sitio web, **www.joinred.com**, y superó a Myspace.com ese día al lanzar una página que ahora cuenta con más de 600 000 amigos. RSS (Really Simple Syndication) envió noticias sobre RED a teléfonos celulares y sitios blog, y pronto se convirtió en el tema de discusión de moda en los tableros de mensajes en todo Internet.

(Product) RED fue idea de Bono y Bobby Shriver, quienes la diseñaron como una iniciativa comercial que podría cambiar la forma en que se comercializan las causas en el futuro. "No querían un evento de un día", explica Julia Cordua, vicepresidente de marketing. "Quieren de cinco a diez años continuos de donativos."

En un principio, Gap ofreció donar 100% de los ingresos sobre los productos RED a la causa, pero Bono y Shriver se negaron a aceptar más de 50%. Shriver insiste en que quieren que las empresas ganen dinero de la campaña, y explica: "Queremos que las personas compren casas en los Hamptons con base en ella porque, si esto sucede, será sustentable." Como resultado de ello, Gap trata a RED como un negocio e invierte millones de dólares en marketing. A unos meses de su lanzamiento, vieron ventas con ganancias estimadas de $71 millones y donaron alrededor de $2.5 millones a The Global Fund.

Según el sitio web de (Product) RED: "Cada empresa que se vuelve (RED) coloca su logotipo en la causa y luego es elevada al poder del rojo." Usted puede ser parte de RED, sugiere, comprando una playera Gap o unos zapatos Converse con un motivo africano. "¿Qué mejor manera de convertirse en un samaritano atractivo?"

Algunos críticos, como Charles Kernaghan, director del National Labor Committee for Worker and Human Rights, no compran estos productos. "El sólo hecho de pensar que se utiliza el dinero de los consumidores ganado con el sudor de los trabajadores para ayudar a inyectar fondos a las causas de Bono es una hipocresía; ésa no es la forma de actuar", afirma, refiriéndose a la reputación de Gap de usar fábricas que violan las leyes laborales.

Desde 2004, Gap ha trabajado para combatir este tipo de críticas publicando Informes de Responsabilidad Social en las fábricas de Gap en más de 50 países. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, casi la mitad de las fábricas seguía sin aprobar las inspecciones, las más recientes de las cuales se llevaron a cabo en 2005. Al cuestionarlo al respecto, un vocero de la empresa respondió afirmando que Bono mismo ha inspeccionado la fábrica africana en donde se elaboran los productos RED, y estaba "en óptimas condiciones."

No obstante, algunos bloggers todavía se muestran escépticos en cuanto a las empresas que recaudan los fondos y declaran que la causa es "colonialismo color caqui". Michael Medved argumenta que sería mejor olvidarse de las costosas playeras y enviar el dinero directamente a The Global Fund. Pero ya sea que esté de acuerdo o no con la forma de hacer negocios de Product (RED), es difícil ignorar la campaña. David Hessekiel del Cause Marketing Forum la nombró "el lanzamiento del año". Stacy Palmer de *The Chronicle of Philantrophy*, escribió: "Éstas son las marcas representativas que atraen a los consumidores más jóvenes que están muy interesados en comprar productos relacionados con una causa. (Product) RED toma prestadas ideas que se han utilizado en muchas ocasiones, pero la escala hace la diferencia. Las personas están siendo bombardeadas con RED".

Tamsin Smith, presidente de (Product) RED reportó en el blog de la campaña que gran parte de la mercancía se agotó a unas horas del lanzamiento. La playera INSPI(RED) de Oprah llegó a ser el artículo mejor vendido en la historia de 35 años de Gap. Sin embargo, el éxito a largo plazo depende de lo bien que las marcas participantes sigan comercializando sus nuevos productos. Tendrán que encontrar formas

de mantener interesados en RED a los consumidores socialmente conscientes, ahora que la mayoría de ellos ha estado ahí, lo han hecho y (literalmente) han comprado la playera.

Preguntas

1. Analice los cuatro componentes de la responsabilidad social corporativa (RSC) y su relación con una campaña de caridad como (Product) RED. ¿De qué manera la participación en un evento de marketing relacionado con una causa contribuye a la RSC de una empresa? ¿Qué rol desempeña la sustentabilidad?
2. ¿Considera que una sociedad con (Product) RED puede mejorar la imagen de Gap? ¿Es un signo de que la empresa está comprometida con la responsabilidad social corporativa o está de acuerdo con los críticos que dicen que su participación es un intento por mejorar su imagen al tiempo que sigue haciendo negocios como siempre?
3. Describa los diversos tipos de tecnología que han contribuido a la cobertura de medios, los esfuerzos de marketing y el análisis público de la campaña RED.
4. Un año después del lanzamiento de (Product) RED, *Ad Age* reportó que, aunque se habían invertido $100 millones en la campaña de marketing, sólo alrededor de $25 millones fueron para la obra de caridad en sí. Los observadores de la industria especularon que esto podría tener un efecto negativo para la campaña. ¿Considera que las críticas son justificadas? ¿Piensa que la campaña podría perder seguidores como resultado de ello?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

METHOD: PERSONAS EN CONTRA DE LA MUGRE

El primer "laboratorio" de Method fue la cocina de sus fundadores, Eric Ryan y Adam Lowry, dos amigos cuya meta era hacer que los limpiadores caseros evolucionaran de un objeto tóxico que se escondía debajo del lavadero a un accesorio 100% natural, biodegradable y elegante que pudiera estar a la vista. Este segmento del video muestra a Method desde otra perspectiva, la de la responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad. El ingeniero químico Adam Lowry menciona los aspectos químicos de los productos tradicionales de limpieza y describe por qué los productos de Method son más saludables. Mientras ve el video, tenga en mente las diversas orientaciones del marketing que aprendió en el capítulo 1.

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

Preguntas

1 ¿Method tiene una orientación al marketing social o es sólo una empresa orientada al mercado que integra varias prácticas ambientales en sus operaciones? Explique su respuesta.

2 ¿De qué manera Method practica la sustentabilidad?

3 Analice los factores sociales cambiantes que han hecho posible el éxito de Method.

El marketing y usted: Resultados de

Mientras más alta sea su calificación, más importancia da a la ética y al comportamiento socialmente responsable para lograr los objetivos corporativos. Una calificación alta sugiere además que usted es un idealista ético o una persona que ve el bien y el mal como verdades absolutas, en lugar de un relativista ético o una persona que considera que el bien y el mal dependen de la situación.

© TIM BOYLE/GETTY IMAGES

CAPÍTULO

4

El entorno del marketing

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Analizar el entorno del marketing y explicar cómo afecta a la empresa

2A Describir los factores sociales que afectan al marketing

3A Explicar la importancia de las tendencias demográficas actuales para los gerentes de marketing

4A Explicar la importancia del multiculturalismo y los mercados étnicos en crecimiento para los gerentes de marketing

5A Identificar las reacciones del consumidor y de la empresa ante el estado de la economía

6A Identificar el impacto de la tecnología sobre una empresa

7A Analizar el entorno político y legal del marketing.

8A Explicar los aspectos básicos de la competencia nacional y extranjera.

OA 1

EL ENTORNO EXTERNO DEL MARKETING

Si hay una constante en el entorno (fuera de la empresa) en donde las empresas trabajan y compiten es que las cosas cambian de forma continua. Si la organización no entiende o no reacciona ante el mundo cambiante que la rodea, pronto será un seguidor, más que una empresa líder. En el peor de los casos, la empresa desaparece del mercado. Applebee's fue en una época una cadena de restaurantes muy popular y de moda. Ahora enfrenta utilidades a la baja y accionistas insatisfechos. ¿Qué sucedió? Applebee's no se adaptó lo suficientemente rápido al entorno cambiante. Los altos precios de la gasolina dieron como resultado que muchos clientes se quedaran en casa; pero lo más importante es que no cambió con la rapidez suficiente cuando sus competidores empezaron a imitarle. Los lugares para comer más novedosos ofrecen interiores elegantes, en contraste con las paredes saturadas de Applebee's, de fotografías y recuerdos deportivos. Los menús de diversos restaurantes de la nueva generación enfatizan la frescura y lo natural de los alimentos, mientras que Applebee's sigue enfocado en los platillos fritos y empanizados.[1]

Quizá las decisiones más importantes que un gerente de marketing debe tomar se relacionan con la creación de una mezcla de marketing. Recuerde que en los capítulos 1 y 2 estudiamos que la mezcla de marketing es la combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio. Desde luego, está bajo el control de la empresa y diseñada para atraer a un grupo específico de compradores potenciales. Un mercado meta es un grupo definido que los gerentes consideran que será más probable que compren el producto de una empresa.

Como muestra el ejemplo de Applebee's, los gerentes deben modificar la mezcla de marketing debido a los cambios en el entorno en el que los clientes viven, trabajan y toman decisiones de compra. Asimismo, conforme los mercados maduran, algunos nuevos clientes se convierten en parte del mercado meta y otros salen de éste. Es probable que los que se quedan tengan gustos, necesidades, ingresos, estilos de vida y hábitos de compra diferentes a los de los consumidores meta originales.

Aunque los gerentes pueden controlar la mezcla de marketing, no pueden dominar los elementos en el entorno que moldean de forma constante el mercado meta. El recuadro Revisión de objetivos de aprendizaje 1 muestra las variables controlables e incontrolables que afectan al mercado meta, no importa si está formado por consumidores o por compradores empresariales. Los elementos incontrolables en el centro del diagrama evolucionan de manera continua y crean cambios en el mercado meta. En contraste, los gerentes pueden dar forma y reconfigurar la mezcla de marketing, ilustrada del lado izquierdo del diagrama, para influir en el mercado meta. Es decir, los gerentes reaccionan ante los cambios en el entorno y tratan de crear una mezcla de marketing más efectiva.

El marketing y usted

Utilizando la escala siguiente, escriba los números que reflejan sus opiniones.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

__ Necesito más horas en el día para terminar mi trabajo.

__ *No* tengo que esforzarme demasiado para tener tiempo de terminar mi trabajo.

__ Siento como si siempre hiciera las cosas "como si tratara de combatir un incendio".

__ Raras veces tengo que tomar atajos para hacer mi trabajo a tiempo.

__ Nunca tengo tiempo suficiente para pensar a futuro.

__ Siento que tengo mucho tiempo disponible.

__ Siento que, sin importar lo mucho que me esfuerce, nunca voy a ponerme al corriente.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #119, *Marketing Scale Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III © por American Marketing Association.

Entender el entorno

A menos que los gerentes de marketing entiendan el entorno, la empresa no puede planear el futuro de forma inteligente. De ahí que numerosas organizaciones formen un equipo de especialistas para que recolecte y evalúe de forma continua la información sobre el entorno, este proceso es conocido como *escaneo del entorno*. La meta de recabar datos sobre el entorno es identificar las oportunidades y amenazas futuras en el mercado.

¿El escaneo del entorno significa realmente una diferencia? The Aberdeen Group es una firma de investigación con sede en Boston. Encontró que las empresas que utilizaban la retroalimentación del entorno para crear y modificar su mezcla de marketing tenían un incremento promedio de 26% a cambio de su inversión en marketing durante el año anterior.[2] Las empresas que utilizaban el escaneo del

mercado meta
Es un grupo definido que será más probable que compre el producto de una empresa.

Philips Electronics es una empresa proactiva en el sentido de que trata de mantenerse un paso adelante en las tendencias más recientes en el entorno. El nuevo plan estratégico de la empresa se enfoca en "el sentido y la simplicidad".

© VICKI BEAVER

entorno de forma menos eficiente sólo tenían un rendimiento de 4%. Aquellas empresas que no utilizaban el escaneo en ninguna forma tendían a rezagarse en el mercado. En resumen, el uso del escaneo del entorno para comprender al mercado siempre cambiante y después adaptar la mezcla de marketing conforme a eso, es crucial para el éxito de una empresa a largo plazo.

Philips Electronics es una empresa proactiva en el sentido de que trata de mantenerse un paso adelante de las tendencias más recientes en el entorno. El nuevo plan estratégico de la empresa se enfoca en "el sentido y la simplicidad." La idea es dar a los consumidores lo que quieren en forma de productos electrónicos para las áreas de salud, estilo de vida y tecnología. Como Philips está dominada por ingenieros, decidió que si en realidad iba a crear productos fáciles de usar y orientados al consumidor, necesitaba ayuda. La empresa creó un grupo de asesoría formado por cuatro líderes de opinión de todo el mundo. Este grupo consiste en Sara Berman, diseñadora de modas británica; la doctora Peggy Fritzsche, profesora de radiología de California; Gary Chang, importante arquitecto chino; y John Maeda, diseñador gráfico del MIT. Estas personas se reúnen varios días al mes en lugares como París, Roma o Nueva York para ayudar a Philips a comprender los cambios en el entorno de los negocios. Su objetivo es ayudar a Philips a crear productos intuitivos, fáciles de usar, que satisfagan algunas necesidades específicas. Andrea Ragnatti, directora de marketing de Philips, señala que la empresa tardó mucho en adoptar el concepto de marketing. Ragnatti comenta: "En el pasado, nos limitábamos a desarrollar tecnología y esperábamos a que alguien la comprara. Ahora, empezamos desde el punto de descubrir exactamente lo que los consumidores quieren que haga el producto".[3]

Philips Electronics desempeña un buen trabajo para comprender el entorno siempre cambiante. Algunas de las áreas clave que la empresa debería monitorear en dicho entorno son:

- *Comprender a los clientes actuales.* Es decir, cómo y dónde compran, qué compran y cuándo hacen sus compras.
- *Comprender qué impulsa las decisiones del consumidor.* Las empresas exitosas saben por qué compran los clientes. Un estudio reveló

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Analizar el entorno del marketing y explicar cómo afecta a la empresa

Los elementos incontrolables en el entorno crean oportunidades y amenazas para la mezcla de marketing de una empresa

que los compradores en tiendas de abarrotes visitan 3.6 tiendas con regularidad. ¿Por qué? Debido a que las diferentes tiendas desempeñaban roles diferentes en el portafolio de compras de un consumidor. Acudían a Costco para comprar artículos en gran cantidad; a Trader Joe's (una cadena local) para encontrar artículos únicos e interesantes; y a Wal-Mart para hacer compras en una sola visita de una variedad de artículos básicos. La cadena local perdía negocio frente a tiendas de nicho para comprar artículos de alto margen como carne, mariscos, y producir. Los datos de inteligencia mostraron que la cadena local podía recapturar a cerca de la mitad de estos consumidores al tener en existencia más variedad de productos orgánicos, comida internacional y productos de marca.[4]

- *Identificar a los clientes más valiosos y comprender sus necesidades*. A menudo 20% de los clientes de una empresa produce 80% de los ingresos de la empresa. Una organización debe comprender qué impulsa la lealtad y después tomar medidas para asegurarse de que esos impulsores se mantengan y mejoren.
- *Comprender a la competencia*. Las empresas exitosas conocen a sus competidores y tratan de pronosticar sus futuras medidas. Los competidores presentan tres amenazas para la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa, pero también ofrecen abundantes oportunidades para que nuestra empresa capture el negocio de los competidores. Durante la depresión económica de 2007-2009, T. J. Maxx, el minorista de precios de descuento, observó que los competidores tomaban de 60 a 90 días para pagarle a sus proveedores. T. J. Maxx tenía el efectivo y decidió pagarles en el transcurso de 30 días. Eso hizo que las marcas de moda de renombre se congregaran alrededor del minorista. Ahora, TJX, propietaria de T. J. Maxx, Marshalls y HomeGoods, tiene una mejor variedad de marcas muy conocidas para venderlas en sus tiendas. Por primera vez, T. J. Maxx vende artículos como jeans True Religion a un precio de $99 (por lo regular su precio es de $160) y suéteres Bottega Veneta a un precio de $149 (por lo general cuestan $750). Las ventas, la participación de mercado y las utilidades se han incrementado para TJX.[5]

Administración del entorno

Ningún negocio es suficientemente grande ni poderoso para generar un cambio importante en el entorno externo. De ahí que los gerentes de marketing sean básicamente adaptadores y no agentes de cambio. Por ejemplo, a pesar del enorme tamaño de empresas como General Electric, Wal-Mart, Apple y Caterpillar, no controlan el cambio social, la demografía, ni otros factores en el entorno externo.

Sin embargo, sólo porque una empresa no puede controlar totalmente el entorno externo, eso no significa que sea impotente. En ocasiones puede influir en los eventos externos. Por ejemplo, el extenso cabildeo de FedEx le ha permitido adquirir casi todas las rutas japonesas que había buscado. En un principio, Japón se opuso a las nuevas rutas de carga para FedEx. La decisión favorable se basó en meses de espera de la aprobación de la Casa Blanca, de varios organismos y del Congreso para superar la resistencia japonesa. Cuando una empresa implementa estrategias que intentan moldear el entorno en el cual opera, participa en una administración del entorno.

Los factores dentro del entorno que son importantes para los gerentes de marketing se clasifican en sociales, demográficos, económicos, tecnológicos, políticos y legales, y competitivos.

2A

FACTORES SOCIALES

Para los gerentes de marketing, el cambio social es quizá la variable externa más difícil de pronosticar, influir o integrar en los planes de marketing. Los factores sociales incluyen nuestras actitudes, valores y estilos de vida. Los factores sociales influyen en los productos que las personas compran, los precios que pagan por ellos, la efectividad de las promociones específicas, y cómo, dónde y cuándo esperan comprar tales productos.

Valores estadounidenses

Un *valor* es una creencia que se sostiene con firmeza y durante mucho tiempo. En los primeros 200 años de existencia de Estados Unidos, cuatro valores básicos ejercieron una influencia muy fuerte en las actitudes y estilos de vida:

- *Autosuficiencia:* cada persona debe velar por sus intereses.

administración del entorno
Cuando una empresa implementa estrategias que intentan dar forma al entorno en que opera.

estilos de vida componentes
Práctica de elegir bienes y servicios que satisfacen los distintos intereses y necesidades de una persona, en lugar de conformarse con un estilo de vida tradicional.

- *Movilidad ascendente:* el éxito llegará para todos aquellos que tengan formación, trabajen de forma ardua y sigan las reglas.
- *Ética de trabajo:* el trabajo arduo, la dedicación a la familia y la frugalidad eran morales y correctos.
- *Conformidad:* nadie debe esperar ser tratado de forma diferente a los demás.

Estos valores centrales siguen vigentes entre la mayoría de los estadounidenses actuales. Los valores de una persona son determinantes clave de lo que es importante y aquello que no lo es, las acciones que hay que emprender o no y el comportamiento de la persona en las situaciones sociales.

Por lo general, las personas forman valores mediante la interacción con la familia, los amigos y otras personas que influyen en su vida, como profesores, líderes religiosos y políticos. El entorno en constante cambio también desempeña un rol clave en la formación de los valores de cada persona. Por ejemplo, las personas que nacieron en las décadas de 1980 y 1990 suelen sentirse más a gusto con la tecnología y su importancia en el hogar que quienes nacieron en la década de 1960.

Los valores influyen en nuestros hábitos de compra. Los consumidores actuales son más exigentes, inquisitivos y discriminantes. No están dispuestos a tolerar productos que se descompongan, insisten en los bienes de alta calidad que ahorran tiempo, energía y a menudo calorías. Los consumidores estadounidenses clasifican las características de calidad de los productos como 1) confiabilidad, 2) durabilidad, 3) facilidad de mantenimiento, 4) facilidad de uso, 5) marca de confianza y 6) precio bajo. Los compradores también se preocupan por la nutrición y quieren saber qué contiene la comida, además de que se preocupan por el ambiente.

Los rasgos de personalidad varían por región[6]

Ciertos estereotipos regionales han existido durante largo tiempo y se han convertido en frases gastadas: el neoyorquino estresado y siempre de prisa y el californiano tranquilo y relajado. La nueva investigación, basada en 600 000 entrevistados, ha estudiado la geografía y la personalidad. Incluso después de controlar variables como raza, ingreso y niveles de educación, la personalidad dominante de un estado resulta estar poderosamente vinculada con ciertos resultados. Los estados amigables, como Minnesota, tienden a tener un bajo índice de criminalidad. Los estados concienzudos, un grupo ecléctico que incluye a Nuevo México, Carolina del Norte y Utah, producen una parte desproporcionada de matemáticos. Los estados con una calificación alta en apertura a las nuevas ideas son bastante creativos, y su creatividad se mide por la producción de patentes per cápita. Pero también tienen un alto índice de criminalidad y son un poco reservados. En lo que concierne a los estados con un alto nivel de ansiedad, ese grupo incluye no sólo a Nueva York y Nueva Jersey, sino también a estados estresados por la pobreza, como Virginia Occidental y Mississippi. Como un grupo, esos estados tienden a tener altos índices de padecimientos cardiacos y un bajo índice de expectativa de vida.

Los estados más conscientes se encontraban en su mayor parte en la zona de importancia política de Estados Unidos, pero también incluyen a Florida, Georgia y Carolina del Norte. Los estados con un alto nivel de "apertura" se encontraban a lo largo de la Costa Oeste, pero también incluían a Maine. La "extraversión" era más poderosa en el Medio Oeste superior, junto con Georgia, Florida y Maine. El vínculo de la geografía y la personalidad plantea preguntas importantes del tipo de la gallina y el huevo. ¿Los estados tienden a fomentar personalidades específicas debido a sus historias, culturas, e incluso climas? ¿O los estadounidenses, en busca de espíritus afines, emigran a los estados en donde se sienten en casa? Tal vez operan ambas fuerzas, ¿pero cuál es su equilibrio? Hasta ahora no conocemos la respuesta.

El crecimiento de los estilos de vida componentes

En la actualidad, los habitantes de Estados Unidos están uniendo los estilos de vida componentes. Un estilo de vida es un modo de vida; es la forma en que las personas deciden llevar su vida. En otras palabras, eligen productos y servicios que satisfacen diversas necesidades e intereses, en lugar de conformarse con los estereotipos tradicionales.

En el pasado, la profesión de una persona, por ejemplo, banquero, definía su estilo de vida. En la actualidad, un individuo puede ser banquero y también gourmet, deportista, padre soltero dedicado y experto en Internet. Cada uno de estos estilos de vida está relacio-

nado con diferentes bienes y servicios y representa una audiencia meta. Por ejemplo, para el gourmet, los mercadólogos ofrecen utensilios de cocina, vinos y comidas exóticas en revistas como *Bon Appetit* y *Gourmet*. El deportista compra equipo Adidas y ropa especial para correr y lee la revista *Runner*. Los estilos de vida compuestos incrementan la complejidad de los hábitos de compra de los consumidores. El banquero quizá sea propietario de un BMW, pero haga el cambio de aceite él mismo. Es probable que compre comida rápida para el almuerzo, pero vino francés para cenar, que tenga un equipo fotográfico avanzado y un estéreo económico en casa, y que compre sus calcetines en Kmart o Wal-Mart y sus trajes o vestidos en Brooks Brothers. El estilo de vida único de cada consumidor puede requerir una mezcla de marketing diferente.

El rol cambiante de las familias y las mujeres que trabajan

Los estilos de vida compuestos han evolucionado porque los consumidores pueden elegir entre un número cada vez mayor de bienes y servicios, y casi todos tienen el dinero para ejercer más opciones. El crecimiento de las familias con ingresos duales ha generado un aumento en el poder de compra. En la actualidad, cerca de 63% de las mujeres entre 16 y 65 años de edad forman parte de la fuerza de trabajo. Hoy, en Estados Unidos, más de 10 millones de empresas son propiedad de mujeres, las cuales dan empleo a 18.2 millones de personas y generan $3.6 billones en ingresos.[7] El fenómeno de las mujeres que trabajan quizás ha tenido un mayor efecto en el marketing que cualquier otro cambio social.

> *"El crecimiento de las familias con ingresos duales ha generado un aumento en el poder de compra."*

Conforme las ganancias de las mujeres aumentan, también lo hace su nivel de expertise, experiencia y autoridad. Las mujeres en edad de trabajar no son el mismo grupo al que las empresas se dirigían hace 30 años. Esperan algo diferente de la vida; de sus trabajos, de sus cónyuges y de los productos y servicios que compran. Los centros de mejoras para el hogar, como Home Depot o Lowes, saben que las mujeres compradoras son vitales para su éxito. Sin embargo, las mujeres piensan que esos minoristas ofrecen un proceso de compra innecesariamente complejo. Un estudio reciente reveló que las mujeres quieren una experiencia libre de estrés y sentir que Lowes y Home Depot aprecian su negocio. Noventa y siete por ciento de las mujeres entrevistadas respondió que tener a una persona capaz de responder a todas sus preguntas era uno de los servicios más importantes que podía ofrecer un minorista de mejoras para el hogar.[8]

En la actualidad, las mujeres solteras dan razón de 27% de todos los compradores de artículos para el hogar que compran por primera vez, y de 21% de los compradores en general. Esto es más del doble del índice de hace 20 años.[9] Parte de esto se debe al hecho de que las mujeres están ganando más que nunca. En las grandes ciudades como Nueva York, Boston, Chicago y Dallas, las mujeres menores de 30 años ganan más que sus contrapartes del sexo masculino.[10]

Las mujeres solteras y casadas están tomando decisiones de compra y adquiriendo más productos y servicios que tradicionalmente estaban dominados por los hombres. Esto no ha pasado desapercibido para los vendedores astutos, como lo explica la sección "Experiencia del cliente".

En un anuncio oportuno, que presenta a una mujer de color prestando servicio en la milicia y sosteniendo a su familia, Wal-Mart ha atraído a una creciente demografía, que es probable que aprecie los precios bajos que la empresa ofrece.

© IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

Nunca hay tiempo suficiente

La investigación demuestra que el gran porcentaje de personas que dice que nunca tiene tiempo suficiente para hacer todo lo que necesita sigue en aumento. Se estima que más de 80% de la población trabajadora se preocupa por disponer de muy poco tiempo.[11] Con la depresión económica de 2007-2009, muchas madres que se quedaban en casa vuelven a trabajar para ayudar a cubrir los gastos del hogar. Esas madres restringidas por el tiempo encuentran que disponen de todavía menos horas de calidad para dedicarlas a sus familias.[12]

Más de 31% de los trabajadores con formación universitaria trabaja de forma regular 50 o más horas a la semana, 22% más que en 1980. Alrededor de 40% de los adultos estadounidenses duerme menos de siete horas entre semana, de 34% en 2001. Casi 60% de las comidas y 34% de los almuerzos se consumen de prisa.[13] Para administrar el poco tiempo que tienen, alrededor de 74% de los adultos que trabaja participa en tareas múltiples y hace más de una cosa a la vez.[14] Hablan por celular mientras se apresuran a llegar al trabajo o a la escue-

Experiencia del CLIENTE

La Harley-Davidson recorre nuevos caminos

Harley-Davidson Inc., con sede en Milwaukee, Wisconsin, es el fabricante de motocicletas más grande de Estados Unidos y está a la vanguardia del grupo en ventas de motocicletas pesadas. Con más de 9 000 empleados de tiempo completo y más de 1 500 distribuidores en todo el mundo, la empresa de 100 años de antigüedad vende cada año más de $6 100 millones en motocicletas y accesorios. Una chaqueta de cuero, una tez bronceada y patillas largas han sido desde hace largo tiempo los sellos distintivos de quienes viajan en una Harley-Davidson, pero ahora ya no es así. La empresa dice que el número de propietarias de una Harley-Davidson se ha triplicado durante los últimos 20 años; las mujeres en la actualidad dan razón de 12% de las nuevas compras de Harley-Davidson, 4% más que en 1990. Durante años, Harley-Davidson ha ajustado principalmente tanto el diseño de su producto como su marketing para un mercado meta de hombres de 35 a 55 años de edad. Ahora, Harley-Davidson quiere que las mujeres cambien del asiento posterior de la motocicleta al asiento del conductor. Como dice Leslie Previsch, gerente de marketing de largo alcance en Harley-Davidson, "Les hemos vendido a las mujeres durante décadas y tenemos un anuncio en nuestros archivos de 1920 que alienta a las mujeres a viajar en motocicleta, [pero] hemos incrementado nuestros esfuerzos durante los últimos cinco años, a medida que aumentamos nuestros esfuerzos de marketing total para hacer crecer el deporte".

El reto para Harley-Davidson es mantener la identidad ruda de su marca, probada en los caminos, al tiempo que encuentra nuevas formas para conectarse con las consumidoras y seguir aprovechando sus puntos fuertes en lugar de ceder a los estereotipos femeninos. "Las mujeres que viajan en motocicleta son diversas, de manera que a algunas les agrada el color negro y el cromo, mientras que otras prefieren los tonos púrpura y rosa", comenta Previsch. "Nuestros materiales e iniciativas atraen a un rasgo de personalidad común de mujeres fuertes e independientes que disfrutan aceptando un reto y experimentando una sensación de aventura".

La empresa empezó por hacer que su producto fuera más atractivo para las mujeres, modificando las motocicletas para que se ajustaran a las estructuras más pequeñas de las mujeres y ofreciendo un manual de instrucciones y un curso para enseñarles a conducir una motocicleta. Los cursos de Rider's Edge New Rider se han convertido en un vehículo importante de marketing con el que Harley-Davidson puede alentar a las mujeres para que participen en el deporte. "Aun cuando hay algunos cambios en [el] énfasis de la marca a medida que incrementamos la importancia para el mercado femenino, seguimos siendo leales a la marca", dice Ken Ostermann, gerente general de marketing de largo alcance. Un analista financiero de Harley-Davidson añade, "No creo que vayamos a ver ninguna [motocicleta Harley-Davidson] color rosa en la carretera. Hay un mercado que están buscando, que es 'Quiero ser libre, quiero ser independiente, quiero ser mi propia persona' y esa persona puede ser un o una joven", dice. "No tienen que añadir espejos más grandes para que las mujeres puedan retocar su maquillaje. Les quieren vender Harleys a las mujeres, y venderlas a mujeres que deseen viajar en una Harley.[15]

¿Cree usted que la orientación a las mujeres enemistará a la empresa con su mercado masculino principal? ¿Harley debería fabricar una motocicleta dirigida sólo al mercado femenino?

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Describir los factores sociales que afectan al marketing

la, responden mensajes de correo electrónico durante las conferencias, se levantan a las 4 a.m. y, en general, realizan numerosas tareas día y noche.

"Ahora que los estadounidenses pasan un récord de 60% de sus horas de vigilia en el trabajo, los días de detenerse frente a la puerta de su vecino por la tarde para hablar de los acontecimientos actuales mientras los dos beben un té helado han terminado", comentó Stephanie Molnar, CEO de WorkPlace Media. "En estos tiempos, es más probable que los consumidores deseosos de tener más tiempo se detengan en el cubículo de un colega al salir de la oficina para compartir un café helado, que socialicen con los vecinos a su regreso a casa, en donde las tareas domésticas y las responsabilidades familiares tienen precedencia por encima de la conversación casual".[16] En un día promedio (que incluye los siete días de la semana), 83% de las mujeres y 66% de los hombres dedican algún tiempo a desempeñar actividades en el hogar, como labores domésticas,

cocinar, cuidar el jardín, o administrar las finanzas y otros aspectos del hogar.[17] La investigación reciente reveló que:

- Con el incremento en los precios de la gasolina y los horarios ocupados, es muy probable que los consumidores consoliden los viajes de compra, haciendo sus compras camino al trabajo o de regreso a casa, o durante la pausa para comer. Casi tres cuartas partes de los consumidores que trabajan indican que con regularidad u ocasionalmente cenan fuera de casa o compran sus artículos de despensa durante el día de trabajo.
- En el trabajo, los consumidores investigan productos en línea antes de hacer la compra y casi la mitad (47.2%) reporta que ha investigado aparatos eléctricos en línea durante los últimos 90 días durante la jornada de trabajo, antes de hacer una compra en una tienda.
- La comunicación verbal tiene mucha influencia en las compras que hacen los consumidores que trabajan y 95.6% indica que con regularidad o en ocasiones aconseja a sus compañeros acerca de productos y servicios, y 92.9% indicó que también *solicita* el consejo de sus compañeros antes de hacer compras.
- Debido a que en el lugar de trabajo abundan las conversaciones entre los compañeros, a menudo ello ofrece el entorno perfecto para crear rumores de productos y de inauguraciones de nuevas tiendas. Mientras hacen una pausa para descansar, es probable que los consumidores en el trabajo socialicen con sus compañeros de trabajo, como lo indica 67.8%. Y 42.2% también indica que se comunica con amigos y miembros de la familia durante la jornada de trabajo.[18]

3A

FACTORES DEMOGRÁFICOS

Otra variable incontrolable en el entorno, también muy importante para los gerentes de marketing, es la demografía, el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, raza, etnicidad y ubicación. Las características demográficas son significativas porque la base de todo mercado son las personas y tienen una estrecha relación con el comportamiento de compra del consumidor en el mercado.

Población[19]

La estadística fundamental es la población, porque las personas constituyen directa o indirectamente la base de todos los mercados. Ahora la población de Estados Unidos es ligeramente mayor de 300 millones. Pero es el hito de los 400 millones, al que Estados Unidos llegará más o menos en 30 a 35 años, el que mantiene ocupados a demógrafos y economistas. Esos 100 millones de personas adicionales, muchas de las cuales son migrantes, reemplazarán a la generación de la postguerra en la fuerza de trabajo, saturarán las arcas de los servicios de Seguridad Social y, muy probablemente, mantendrán la economía como un aspecto vital y la vida interesante. Pero también llenarán las ciudades y carreteras, pondrán en peligro los recursos naturales, darán fin a la condición mayoritaria de los bandos y quizás harán más amplia la brecha entre lo que la sociedad tiene y aquello de lo que carece.

En la actualidad, con aproximadamente 86 personas por 1.6 kilómetros cuadrados en todo el país, parecería que Estados Unidos tiene mucho lugar para más. Incluso después de que se sumen los próximos 100 millones de personas, Estados Unidos tendrá una sexta parte de la densidad de Alemania, cuya población se espera que deje de crecer en unos años. Pero esos promedios ocultan disparidades que podrían ser preocupantes. Incluso mientras crece, la población se concentra cada vez más en una docena de estados, más o menos, como Florida, Texas, Carolina del Norte y Colorado. Dakota del Norte está perdiendo su población, Ohio sólo suma 20 000 personas al año y los estados del centro como Kansas y Nebraska tienen un promedio de menos de 14 casas por 1.6 kilómetros cuadrados. La depresión económica de 2007-2009 ha resultado en que un mayor número de personas permanece donde está. El desplome de la vivienda ha hecho que resulte más difícil vender una casa, de manera que los propietarios de casas a quienes les gustaría reubicarse encontrarán que les resulta más difícil hacerlo.[20]

Más de la mitad de la población vive a un poco más de 80 kilómetros de las costas. En la próxima década, otros 25 millones de personas (la mitad del incremento total de la población) se les unirán en tales lugares. Es probable que esa concentración de la población dé como resultado

demografía
Estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, raza, etnicidad y ubicación.

mega ciudades de 25 millones de personas o más cuando éstos se muden a ellas para conseguir empleo. Los economistas predicen que, con el tiempo, las fuerzas del mercado harán que parte de la población de Estados Unidos regrese a los estados delinterior donde la vivienda es más barata, la tierra más abundante, los servicios sociales están menos saturados y la mano de obra para los negocios es más económica.

Ahora revisaremos más de cerca los grupos de edad, su impacto y las oportunidades que representan para los mercadólogos. Las cohortes reciben los nombres de preadolescentes, Generación Y, Generación X y la generación de la postguerra. Como podrá ver, cada grupo tiene necesidades, valores y patrones de consumo propios.

Preadolescentes
Edades de 9 a 14 años
Población, 20 millones
Gastan más de $21 000 millones al año
Ejercen una gran influencia de compra en los padres
Área de mayor crecimiento: teléfonos celulares

© RUBBERBALL/JUPITERIMAGES

Preadolescentes

Ven los canales de cable diseñados sólo para ellos, navegan por la Red con facilidad, saben lo que quieren y a menudo lo consiguen. Los preadolescentes estadounidenses (de 9 a 14 años de edad), son una población de más de 20 millones. Con actitudes, acceso a la información y una sofisticación muy avanzadas para su edad y poder de compra igual, estos jóvenes consumidores gastaron más de $21 000 millones en 2008. Si se suma la cantidad que los padres gastan en sus hijos preadolescentes, el gasto total estimado es hasta de $300 000 millones. [21]

Los estilos de los preadolescentes no reflejan los de sus padres. Quieren una nueva apariencia. Y, con tal de dársela los padres gastan alrededor de $230 por preadolescente en la ropa que usarán para regresar a la escuela. Para darles simplemente eso,[22] de hecho, en la actualidad existe una línea de ropa sólo para chicas preadolescentes llamada "It Chick", la cual incluye tops brillantes, tops de vestir con detalles en satín y playeras retro con patines de ruedas. Los overoles, mallones y pantalones bombachos de algodón también forman parte de la colección. Las tiendas Abercrombie, la versión para preadolescentes de Abercrombie & Fitch, tiene música estridente, carteles de chicos y chicas y ropa sólo para este grupo de edad. La ropa no es el único producto que capta la atención de los "mercadólogos para preadolescentes". El uso del teléfono celular en este grupo producirá el crecimiento más alto en la industria para 2011. Será una ventaja financiera para los proveedores del servicio, porque a los preadolescentes les gusta comunicarse con mensajes de texto.[23]

Un porcentaje muy alto de preadolescentes (92%) reconoce los comerciales de televisión por lo que son: "pura publicidad". Alrededor de tres cuartas partes consideran que los espectaculares y los anuncios de radio son publicidad pagada y casi la mitad reconoce los medios promocionales como colocación de productos en programas de televisión.[24]

¿Qué es realmente importante para los preadolescentes? La investigación reveló lo siguiente (por orden de importancia): ser felices, entenderse bien con la familia, obtener buenas calificaciones, ser saludables, la escuela a la que asisten y saber administrar el dinero. Los padres de los preadolescentes obtuvieron por lo general las mismas calificaciones, excepto que era mucho más probable que sus preadolescentes mencionaran "dormir mucho" y "comer bien".[25]

Los preadolescentes no constituyen el mercado más joven cada vez más importante. Los niños que todavía no son preadolescentes, de seis a nueve años de edad, se mueven más allá de Chuck E. Cheese. Por ejemplo, todas las sillas de tratamiento en Peaches & Cream Spa están ocupadas. Se dan masajes de pies, se arreglan las uñas y se dan masajes de hombros con piedras calientes mientras el sonido de voces femeninas llena la sala con una acalorada discusión sobre los asuntos del día que, por el momento, incluyen una especulación sobre quién de ellas tiene más juguetes "My Little Pony". Las clientes son sólo pequeñas de seis a nueve años, que asisten a una "fiesta de cumpleaños de princesas en el spa".[26]

Adolescentes
Edades de 13 a 17 años
Población, 25 millones
Gastan $195 000 millones al año
Dos terceras partes van a un centro comercial una vez a la semana
90% se dedica a medios/entretenimiento bajo demanda

© RUBBERBALL/JUPITERIMAGES

Adolescentes

En Estados Unidos hay aproximadamente 25 millones de adolescentes que gastan alrededor de $195 000 millones al año. Pasan más o menos 72 horas a la semana sintonizados electrónicamente. Esto incluye televisión, Internet, música, videojuegos, teléfonos celulares y mensajes de texto. Gran número de adolescentes participa en redes sociales en línea, como MySpace, que tiene 70 millones de visitantes cada mes. Sesenta y ocho por ciento de los adolescentes ha creado perfiles en MySpace, Zanga o Facebook.[27]

El adolescente promedio puede pasar 11.5 horas a la semana en línea, pero encontrarse en un formato en línea no es lo más atractivo para los adolescentes.

Cuando les hicieron una serie de preguntas de "qué preferirías", los adolescentes eligieron la realidad por encima de la realidad virtual en muchos aspectos de sus vidas. Si les dan a elegir, los adolescentes preferirían tener amigos reales (91%) que amigos en línea (9%), tener una cita con alguien de su escuela (87%) en vez de con alguien que conocieron en Internet (13%) y comprar en una tienda (82%), más que comprar en línea (18%). Aun cuando los adolescentes prefieren las tiendas físicas, sí compran en línea (58%). En promedio, los adolescentes que hacen una compra en línea gastan $46 al mes, y 26% de ellos gasta $50 o más. La ropa y la música son las compras más populares en línea, seguidas por libros y aparatos electrónicos.[28]

Kohl's lanzó recientemente al mercado una nueva línea de faldas a cuadros y playeras impresas, pero no están disponibles en sus 1 000 tiendas minoristas. En vez de eso, las venden en Stardoll.com, una comunidad virtual para adolescentes y preadolescentes, en donde pueden utilizar "Stardólares", comprados en línea por una suma nominal, para adquirir prendas de vestir para sus personajes en línea. Los minoristas establecidos desde hace mucho tiempo, como Sears, JCPenney y Nordstrom, atraen a los adolescentes para que hagan la prueba con versiones virtuales de su ropa, con la esperanza de que compren lo real más adelante. En un experimento reciente, JCPenney determinó que 1.5 millones de avatares (un icono, una imagen o una representación en tercera dimensión de un usuario de una computadora en una realidad virtual compartida) vestían su ropa en un mundo virtual. En la misma comunidad virtual, se probaron cinco millones de prendas de vestir.[29]

Para los adolescentes, comprar se ha convertido en un deporte social. Más de 62% dice que le encanta comprar. Son clientes asiduos de los grandes minoristas, como Best Buy, y de marcas de lujo, con poco espacio intermedio para los pequeños minoristas. A los adolescentes les gusta mucho Armani, Gucci y Coach. También acuden a comer a Taco Bell y beben Coca-Cola.

Otros hechos interesantes acerca de los adolescentes:

- El adolescente o preadolescente promedio gana alrededor de $30 a la semana. Gastan una parte importante de su presupuesto (43%) en ropa de moda.
- Los adolescentes son multiculturales. Cuatro de cada 10 niños de 5 a 9 años de edad (40%) no son blancos ni hispanos, así como 38% de los adolescentes de 15 a 17 años.
- La música y el entretenimiento siguen siendo cruciales para la vida cotidiana. Ocho de cada 10 adolescentes (80%) escuchan música en su tiempo libre.
- El entretenimiento tiene que ser con base en la demanda para los adolescentes. Más de 90% de ellos consume medios bajo demanda.
- La vida gira alrededor del centro comercial. Más de dos terceras partes de los adolescentes lo frecuentan por lo menos una vez por semana, tanto para comprar como para socializar.
- No todo se relaciona con los nuevos medios. El lector adolescente promedio pasa 43 minutos al día leyendo.[30]

Generación Y

La demografía llama Generación Y a quienes nacieron entre 1979 y 1994. Son alrededor de 73 millones, tres veces más numerosos que la Generación X. Y aunque la Generación Y es mucho más pequeña que la generación de la postguerra, que perduró casi 20 años y produjo 78 millones de niños, sus miembros son suficientes para dejar su huella en la sociedad. La mayoría de los miembros de la Generación Y son los hijos de la generación de la postguerra y, por tanto, también se les conoce como "eco de la postguerra" o la "generación del milenio".

Gastan casi $200 000 millones al año y es muy probable que, durante toda su vida, gasten alrededor de $10 000 millones. Algunos ya iniciaron su vida profesional y toman decisiones de compra relacionadas con automóviles y casas; al menos compran muchas computadoras, reproductores MP3, teléfonos celulares, DVD y calzado casual.

Los investigadores han descubierto que los miembros de la Generación Y son:

- *Impacientes:* la Generación Y creció en un mundo que siempre ha estado automatizado y han tenido acceso a las computadoras, CD-ROM, Internet, reproductores de DVD, salas de chat, mensajería instantánea y similares desde que tienen uso de razón, de modo que no debe sorprendernos que esperen que las cosas se hagan *al momento*.

© RUBBERBALL/JUPITERIMAGES

Generación Y
Personas nacidas entre 1979 y 1994.

Generación X
Personas que nacieron entre 1965 y 1978.

© RUBBERBALL/JUPITERIMAGES

- *Orientados a la familia:* a diferencia de la Generación X que les antecedió, en general, los miembros de la Generación Y tuvieron una infancia relativamente estable. Asimismo, crecieron en una época muy enfocada en la familia, cuando las grandes empresas luchaban por volverse amigables con la familia y los niños. Es la generación que inspiró la creación de tiendas como babyGap y la transformación de Las Vegas en un destino vacacional familiar.
- *Inquisitivos:* el hecho de saber más que sus padres sobre computadoras y tecnología siempre ha sido un motivo de orgullo para los de la generación de la postguerra, y ha dado lugar a la naturaleza inquisidora que muchos todavía poseen. Quieren saber por qué suceden las cosas, cómo funciona todo y qué podrán hacer a continuación.
- *Acostumbrados a dar su opinión:* desde que eran niños, padres, profesores y otras figuras de autoridad han motivado a los miembros de la Generación Y a compartir su opinión. Esto da lugar a un grupo que piensa que sus opiniones siempre son necesarias y bienvenidas.
- *Diversos:* ésta es la generación con mayor diversidad étnica que el país ha tenido, y muchos no se identifican como miembros de una sola raza. Como consecuencia, es mucho más fácil que acepten a las personas que no son iguales a ellos.
- *Administradores del tiempo:* toda su vida ha estado programada; desde grupos de juegos y el campamento de fútbol hasta las Ligas Menores. De modo que no resulta sorprendente que quieran planear todo.
- *"Inteligentes en las calles":* el término no se emplea en el sentido literal, simplemente significa que estos jóvenes han visto mucho. Con Internet y las noticias en televisión por cable las 24 horas, que los han expuesto a relatos de violencia, guerra y sexualidad desde temprana edad, no se sorprenden con facilidad. Están mucho más conscientes del mundo que los rodea que las generaciones anteriores.[31]
- *Conectados:* cincuenta y cuatro por ciento utiliza los sitios de redes sociales como MySpace o Facebook. Y 44% ha creado perfiles en los que publican fotos, aficiones e intereses.[32]

Los miembros de la Generación Y se preocupan por el ambiente. A menudo buscan productos "ecológicos". También buscan en las marcas la información acerca del ambiente. En el caso de Honest Tea, muchos aplaudieron la decisión de la marca de preferir el plástico después de que se explicó por medio de su empaque que se usa menos combustible para moldear el plástico que para las botellas de vidrio más pesadas. La marcas ecológicas favoritas de los miembros de la Generación Y son: Whole Foods, Trader Joe´s, Toyota, Honda y Google.[33]

Generación X

La Generación X, personas que nacieron entre 1965 y 1978, consiste en 40 millones de consumidores. Fue la primera generación de niños que ya tuvieron llave de su casa, producto de que ambos padres trabajaran o, casi en la mitad de los casos, de padres divorciados o separados. A los miembros de la Generación X los han bombardeado muchos medios desde que estaban en la cuna; por tanto, son consumidores sabios y cínicos.

Las personas de esta generación, que ahora tienen entre 30 y 40 años, han llegado a la edad en la que deben enviar a sus hijos a la universidad y suelen ser más protectores y comprometidos con sus hijos que la generación de la postguerra. Valoran mucho la educación; 63% afirma haber empezado a planear la educación universitaria de sus hijos desde que estaban en la escuela primaria o antes.[34]

Aunque los miembros de la Generación X compran casas y gastan dinero en decorarlas y renovarlas, la mayoría de las empresas los ignora para enfocarse mejor en los grupos demográficos más numerosos: la generación de la postguerra y la Generación Y. Sin embargo, algunos minoristas de muebles, como Pottery Barn de Williams-Sonoma y Crate & Barrel, se dirigen a la Generación X que quiere mezclar y combinar distintos estilos. Ahora, Ethan Allen atrae a los miembros de esta generación con sus nuevos anuncios de TV. Williams-Sonoma también recurre a más personas de la Generación X con West Elm, su concepto de muebles más novedoso, que ofrece diseños más vanguardistas y precios más bajos que los de Pottery Barn.

Los miembros de la Generación X son ávidos compradores de la ropa, la tecnología y los productos recreativos más recientes. Ahora que ya avanzaron en el mundo corporativo, exigen ciertos valores de los minoristas a los que les compran con regularidad. Quieren franqueza, servicio al cliente, confianza y autenticidad. Si los minoristas no cumplen lo que prometen, perderán con rapidez a los clientes de la Generación X.[35]

Los miembros de esta generación son compradores cuidadosos cuando se trata de muebles para su casa. Alrededor de 31% de los encuestados afirmó revisar al menos cuatro tiendas antes de comprar y 65% no es leal a ninguna marca minorista (sólo 13% lo es), mientras que 41% señaló comprar en cualquier tienda "que ofrezca buenas ofertas". Al preguntarles qué marcas de muebles les vienen a la mente, el porcentaje más alto de entrevistados (35%) respondió "ninguna" y 70% mencionó que la marca es el factor menos importante al comprar.[36]

Los investigadores han descubierto que un hombre de la Generación X que viaja tiene mayores probabilidades que uno de la generación de la postguerra de elegir un hotel con un bar deportivo. Pero el bar debe ser genuino y el gimnasio de vanguardia. De modo que, Holiday Inn Select agrega a sus servicios los restaurantes Sporting News Grill y los gimnasios Fitness por Nautilus. Los servicios a la habitación incluyen el café Wolfgang Puck, las regaderas Moen y los productos de baño Garden Botanika.

Un estudio de más de 5 000 miembros de la Generación X determinó que sus marcas favoritas eran: Google (88%), Sony (76%), Nokia (69%) y BMW (66%).[37] ¿Por qué es importante adaptar la mercancía a los grupos de edad en particular? Una razón es que cada generación entra en una etapa de la vida con gustos y tendencias propios, y el hecho de adaptar los productos a lo que cada grupo de clientes valora es clave para las ventas.

La generación de la postguerra: el mercado masivo de Estados Unidos

Cuando los *scooters* motorizados Vespa regresaron al mercado estadounidense en 2000 después de 15 años de ausencia, los gerentes de la empresa italiana imaginaban que sus clientes más grandes serían los veinteañeros que buscaban una forma económica de transportarse. Pero los ejecutivos de Piaggio, empresa matriz de Vespa, observaron algo extraño mientras viajaban en *scooters* hacia y desde sus oficinas en Manhattan: a menudo, los más entusiasmados eran los miembros de la generación de la postguerra de más edad que recordaban las bicicletas color caramelo de su juventud. Resulta que los nacidos en la generación de la postguerra no han perdido el afecto por Vespa. Mejor aún, ahora pueden pagar los modelos de más alta calidad con todos los adornos. Para sorpresa de la empresa, ahora los consumidores de 50 años o más compran una cuarta parte de los *scooters* que Vespa vende en Estados Unidos. De hecho, el jefe de familia estadounidense promedio ahora tiene casi 50 años de edad (49.5 años).[38] Más de 80% del crecimiento en el número de hogares entre 2008 y 2013 se encontrará entre los encabezados por personas de 55 años de edad y más.[39] La región más antigua del país es Nueva Inglaterra y la más joven es la Costa Oeste. La diversidad impulsa la edad promedio más baja de una región.

Hay 77 millones de habitantes de la generación de la postguerra o baby boomers (personas nacidas entre 1946 y 1964), por lo que constituyen el segmento demográfico más numeroso en la población actual. Los mayores ya cumplieron 60 años. Con la expectativa promedio de vida en su nivel más alto de 77.4 años, cada vez más estadounidenses de más de 50 años consideran esta edad como un nuevo comienzo en la vida. Menos de 20% declara que espera dejar de trabajar cuando envejezca. De aquellos que planean seguir trabajando al menos medio tiempo, 67% afirmó que lo hará para seguir siendo mentalmente activo y 57% declaró que desea permanecer físicamente activo. Es probable que las personas que tienen ahora 50 años trabajen por más tiempo que la generación anterior.[40] La depresión económica de 2007-2009 ha resultado en que los ahorros y los valores de la vivienda de la generación de la postguerra disminuyan con mucha rapidez. Como resultado, los miembros de esta generación están posponiendo su retiro. Se estima que los miembros de la generación de la postguerra perdieron $2 000 millones durante el desplome de la bolsa de valores en 2008.[41] Sólo 23% de las personas de más de 55 años de edad tiene ahora más de $250 000 en ahorros e inversiones.[42]

Muchos mercadólogos creen que las preferencias por las marcas de los consumidores se vuelven más evidentes a los 40 años. Quizás esto haya sido cierto en las generaciones anteriores, pero en la actualidad, el grupo de 50 años es tan propenso o más a probar distintas marcas en una categoría de productos. De acuerdo con Yankelovich, Inc., 33% de los consumidores mayores de 50 años está de acuerdo en que es "riesgoso" comprar una marca desconocida. Treinta y seis por ciento menos que los entrevistados de 16 a 34 años y sólo un poco más que 30% de las personas de 35 a 49 años que están de acuerdo con esta idea.[43] En algunas categorías, como cosméticos y aparatos electrónicos, los consumidores mayores están más dispuestos a cambiar de marca que los jóvenes.

La marca Cover Girl de Procter & Gamble, que depende de las mujeres mayores de 55 años para alrededor de 20% de sus ventas, acaba de lanzar al mercado su primera línea de maquillaje dirigida a mujeres mayores. El nombre del producto, Advanced Radiance Age-Defying, transmite la idea de que la edad avanzada puede ser bonita. Y aunque los anuncios

Baby Boomers
Personas que nacieron entre 1946-1964
Población, 77 millones
Menos de 20% espera dejar de trabajar
Confían en gran medida en la promoción verbal
Dan razón de 60% gastado en bienes de consumo

© RUBBERBALL/JUPITERIMAGES

Generación de la postguerra (baby boomers)
Personas que nacieron entre 1946 y 1964.

siguen mostrando un rostro muy hermoso, éste pertenece a una mujer mayor, la ex súper modelo Christie Brinkley, de 55 años de edad.

La generación de la postguerra no es un grupo monolítico. Un estudio reciente sobre estilos de vida dividió este enorme mercado en cuatro segmentos:

- *La generación de la postguerra que "busca el equilibrio"*: alrededor de una cuarta parte de la generación de la postguerra (27%) entra en este segmento muy activo y ocupado. Representan un excelente mercado para las empresas que pueden ofrecerles productos y servicios que les ayuden a ahorrar tiempo. Aunque el dinero es importante, el hecho de ahorrar tiempo tiene la misma importancia para este segmento. Las empresas que participan en negocios relacionados con los viajes y el servicio de comida encontrarán oportunidades clave entre ellos.
- *La generación de la postguerra "confiada y que vive bien"*: veintitrés por ciento de la generación de la postguerra es confiado y vive bien. Tiene los ingresos más altos de todos los segmentos y buscan la oportunidad de ser los primeros en comprar un producto o servicio nuevo. Están orientados hacia la tecnología y se preocupan por lo que es elegante y está de moda. Es la parte de dicha generación más activa, y viajar es uno de sus intereses favoritos. Las empresas que ofrecen bienes y servicios de lujo encontrarán sus mejores prospectos en este grupo.
- *La generación de la postguerra "tranquila"*: los que son de la generación de la postguerra tranquilos representan 31% de toda esa generación. Están en paz con ellos mismos y no se preocupan por el futuro, la seguridad laboral o financiera. Expresan el menor interés por los bienes y servicios de lujo y no viajan mucho. Constituyen el segmento de los nacidos en la generación de la postguerra más centrado en el hogar y la familia. Los mercadólogos de productos y servicios tradicionales para el hogar encontrarán que este grupo es más receptivo para sus ofertas. Los nuevos productos y las innovaciones no resultarán muy atractivos para ellos. Las marcas establecidas y de más confianza son las más importantes para este segmento.
- *La generación de la postguerra "abrumada"*: como el segmento más pequeño de la población de la generación de la postguerra, los abrumados representan menos de 20% de esta generación. Este grupo tiene el ingreso más bajo de todos los segmentos. Se preocupa por el futuro y su seguridad financiera. Además, es el menos activo y la salud es una preocupación importante. También son los menos sociables de esta generación y pasan poco tiempo con la familia y los amigos. Aceptan mucho menos la tecnología, y su uso de aparatos electrónicos, digitales y tecnológicos es muy inferior al promedio.[44]

Debido al gran tamaño del segmento del mercado, la generación de la postguerra representa 60% del dinero invertido en bienes de consumo empacados.[45] Asimismo, tienen una participación muy importante en la promoción verbal. Cuando sus amigos de la misma generación les piden consejo sobre los productos y servicios, 89% de ellos lo da. Y es probable que busquen una recomendación alrededor de 90 veces por año. Además, 93% de esta generación confía en la información que les dan sus amigos.[46] No obstante, los mercadólogos invierten muchas horas tratando de crear mensajes promocionales que atraigan a la generación de la postguerra. Éstos son algunos ejemplos:

- *Conectarse con la idea que la generación de la postguerra tiene de sí misma como precursora.* En cada etapa de su vida, los nacidos de esta generación han desafiado el *statu quo*. Las marcas que transmiten un beneficio totalmente nuevo despertarán el deseo inherente de romper con las normas por parte de esta generación. Ameriprise, la división de servicios financieros de American Express, lo expresa muy bien: "Cambiaste todo lo que estaba antes que tú. Así eras tú entonces… y así sigues siendo".
- *Enfocarse en su vida, no en su edad.* Los nacidos en la generación de la postguerra no necesitan que les recuerden cuánto están envejeciendo. En lugar de hacer énfasis en la edad, Centrum Silver utiliza una publicidad que refleja la pasión de los consumidores por seguir haciendo las cosas que les gustan.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar la importancia de las tendencias demográficas actuales para los gerentes de marketing

	Preadolescentes	Adolescentes	Generación Y	Generación X	Generación de la postguerra
Edad	9 a 14 años de edad 20 millones	13 a 19 años de edad 25 millones	1979-1994 73 millones	1965–1978 40 millones	1946–1964 77 millones

- *Relacionar la marca con un evento importante en la vida.* El esfuerzo "Haz más" de Aspirina Bayer establece un vínculo emocional contando la historia de una persona que "sufrió un infarto y sobrevivió"; por eso la persona se apegó a Bayer.
- *Saber que los nacidos en la generación de la postguerra son ávidos estudiosos de los anuncios.* Son idealistas, pero crecieron con los anuncios de televisión y son escépticos ante las promesas vacías. La campaña de Dove que muestra mujeres de apariencia real en lugar de modelos no se relaciona; despierta las sospechas de los nacidos en la generación de la postguerra sobre las afirmaciones de belleza exageradas.[47]

© IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

El artista "Jay-Z" lanzó al mercado la línea de ropa Rocawear. La estrategia de marketing de la empresa está diseñada para mostrarle al mercado meta que la marca "no sólo toma el pulso", sino que "crea el pulso", un atractivo para el cliente "urbano" y "con experiencia", interesado en una marca de estilo de vida hip.

4A

MERCADOS ÉTNICOS EN CRECIMIENTO

En 2008 la población minoritaria de Estados Unidos llegó a 101 millones. Alrededor de uno de cada tres residentes en Estados Unidos forma parte de una minoría. Para poner esto en perspectiva, en la actualidad hay más personas que pertenecen a minorías que todas las personas que había en Estados Unidos en 1910. De hecho, la población minoritaria en dicho país es más grande que la población total de todos los países, con excepción de 11.[48] Los blancos constituirán menos de la mitad de la población de Estados Unidos para 2042.[49]

La población asiática seguirá aumentando debido a la inmigración y a los altos índices de natalidad, y la población negra no hispana se incrementará en su mayor parte debido a los altos índices de natalidad. En 2050, la parte de la población negra habrá aumentado un punto porcentual, a 14%; los asiáticos aumentarán a alrededor de 9%, de 5% que existe hoy.[50] Pero La población hispana es la que está impulsando el crecimiento minoritario. Se proyecta que la población total de Estados Unidos aumentará a 439 millones para 2050 y la mayor parte de ese crecimiento provendrá de los hispanos (figura 4.1). Para 2050, alrededor de uno de cada tres residentes de Estados Unidos será hispano. Aun cuando la inmigración sigue siendo un impulsor de la creciente población hispana, durante los últimos años la mayor parte del crecimiento se debe a los nacimientos.[51]

Cuatro estados y el Distrito de Columbia (68%) son mayoritarios-minoritarios. Los estados son Hawai (75%), Nuevo México (57%), California (57%) y Texas (52%).[52] Los condados alrededor de Denver, Las Vegas y Orlando tendrán todos mayorías-minorías para 2010.

En 2009 los hispanos produjeron más de $1 billón en poder de compra, un incremento de 345% desde 1990. En ese mismo año, los gastos de los afroestadounidenses alcanzaron un máximo de $921 000 millones y el poder de compra de los asiático-estadounidenses aumentó más de 400% desde 1990, a $526 000 millones, impulsando con mucho el crecimiento total del poder de compra en Estados Unidos.[53]

Las empresas de todo Estados Unidos reconocen que la diversidad puede dar como resultado beneficios en la utilidad neta. Más que nunca, la diversidad surge como un objetivo prioritario para los líderes visionarios que adoptan el hecho indudable de que dicho país se ha convertido en una sociedad multicultural. Las empresas inteligentes llegan y explotan estos mercados en crecimiento cada vez con mayor frecuencia. Hace poco, Pepsi atribuyó un punto porcentual de su crecimiento de ingresos de 7.4%, o alrededor de $250 millones, a los nuevos productos inspirados por los esfuerzos de diversificación. Estos productos incluyen las botanas Doritos con sabor a guacamole y el Gatorade Xtremo, dirigidos a los hispanos, así como Mountain Dew Code Red, diseñado para atraer a los afroestadounidenses.[54]

FIGURA 4.1

Población de Estados Unidos por raza

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos.

Marketing para los hispano-estadounidenses

El término *hispano* comprende personas con diversos orígenes. Casi 60% de los hispano-estadounidenses son de ascendencia mexicana. El siguiente grupo más numeroso,

los puertorriqueños, constituye menos de 10% de los hispanos. Otros grupos, que incluyen centroamericanos, dominicanos, sudamericanos y cubanos, dan razón cada uno de menos de 5% de todos los hispanos.

La diversidad de la población hispana y las diferencias en el idioma crean muchos retos para quienes tratan de dirigirse a este mercado. Los hispanos, sobre todo los que inmigraron en fechas recientes, a menudo prefieren los productos de su país de origen. Por tanto, muchos minoristas a lo largo de la frontera sur de Estados Unidos importan bienes de México. En la ciudad de Nueva York, más de 6 000 *bodegas* (tiendas de abarrotes) venden artículos como plátanos, chorizo (salchicha de cerdo) y veladoras a los puertorriqueños. Las *bodegas* también sirven como centros sociales del vecindario. Por lo general, los productos frescos son muy importantes para los hispanos por la tradición de comprar todos los días en mercados al aire libre en su país de origen.

En general, los hispanos suelen ser muy leales a las marcas, pero a menudo no están conscientes de muchas marcas estadounidenses de uso común. En vez de ello, muchos hispanos son leales a las marcas que encuentran en su país de origen. Si éstas no se encuentran en Estados Unidos, eligen marcas que reflejen sus valores y la cultura de su país. Esta preferencia por las marcas de su país ha ayudado a que Jarritos de México se convierta en una de las bebidas refrescantes con crecimiento más rápido en Estados Unidos. Sin embargo, hasta hace poco, era una *marca a punto de desaparecer*. A pesar de contar con un reconocimiento de nombre en su país de origen que rivaliza con el de Coca-Cola, la bebida, que existe desde hace 55 años, perdía terreno frente a los rivales importados en Estados Unidos. De modo que la empresa matriz, Novamex, cruzó la frontera. En los últimos años, entró en la competencia con un marketing que recurre a la sed que los mexico-estadounidenses tienen por los buenos tiempos. En la actualidad, los 11 sabores de Jarritos se venden en más de 50 000 tiendas en Estados Unidos.[55]

Wal-Mart ha sido el minorista más grande en México desde 2000. Pero hasta hace poco, tenía un enfoque muy bajo hacia los hispanos en Estados Unidos. Ahora, el minorista más grande del mundo aumenta sus esfuerzos por atraer al grupo de migrantes de más rápido crecimiento en ese país. En 2004, Wal-Mart empezó a imprimir sus circulares publicitarias mensuales en inglés y español. Asimismo, lanzó su revista hispana, llamada *Viviendo*, que se distribuye de forma gratuita entre 1 300 tiendas muy visitadas por hispanos. La brillante revista trimestral publica perfiles de líderes y celebridades latinos al lado de anuncios que destacan las líneas de productos en expansión dirigidas a los hispanos.

En otra acción, Wal-Mart hizo equipo hace poco con Sprint para ofrecer un nuevo servicio inalámbrico prepagado, dirigido a los hispanos. Asimismo, el minorista maneja una línea de accesorios para baño y mantelería de la restaurantera neoyorkina y autora de libros de cocina Zarela Martínez, cuyos diseños están inspirados en el arte y la cultura popular mexicanos. Y el departamento de servicios financieros de Wal-Mart, que tiene tres años de existir, ofrece tarifas muy bajas en transferencias de dinero, un gran beneficio para los migrantes que sostienen a sus familias en su país de origen.[56]

Sprint formó recientemente un equipo con Juanes, un popular cantante colombiano. Sprint patrocinará conciertos y proporcionará el telón de fondo tecnológico para la música y el video móviles y una serie de "mobisodes" que ofrecen una mirada tras bambalinas de la grabación de su video musical. Las compras del teléfono Sprint Power Vision obtienen un pase virtual para los camerinos.[57] La campaña presenta promociones en las tiendas en los principales mercados hispanos.

Alrededor de 68% de los hispano-estadounidenses tienen acceso a Internet en casa y 42% compra en línea.[58] Los hispanos que utilizan Internet son, en promedio, mucho más jóvenes que la población general en línea. Sesenta y tres por ciento de los hispanos que tiene acceso a Internet la usa para buscar información, en lugar de hacerlo para jugar o participar en salas de chat, en comparación con 52% de la población en general.[59] Kraft Foods se ha dado cuenta de que la Red es una buena forma de estar en contacto con los hispanos. La empresa inauguró **www.comidakraft.com**, donde los hispanos pueden compartir o publicar sus recetas en línea, mediante lo que se conoce como Recipe Connection (Conexión de Recetas). La página Recipe Connection motiva a los consumidores hispanos a publicar sus recetas favoritas que contienen por lo menos un producto Kraft, "quizás alguna receta que se haya transmitido en su familia o una creación original de su cocina". Muchas de las recetas aparecen después en la revista, *Comida y familia*, un índice de recetas en español publicado por Kraft.

Los mercadólogos se han dado cuenta de que el solo hecho de tener programas de televisión en español no es suficiente para atraer al mercado meta. También debe tener sentido en su cultura. Antes, MTV en Español era sólo eso, el MTV en español. En la actualidad el programa se llama MTV Tr3s, es bilingüe (aparecen subtítulos en español en las partes habladas en inglés) y presenta programas como *Quiero mis quince*, sobre fiestas de quinceañeras y *Pimpeando*, acerca de la cultura automotriz.

Marketing para afroestadounidenses

Gran número de empresas desarrolla nuevos y diferentes productos para el mercado afroestadounidense. A menudo, los empresarios afroestadounidenses son los primeros en darse cuenta de las oportunidades de productos únicos. Por ejemplo, cuando Yla Eason no pudo encontrar el muñeco de un superhéroe afroestadounidense para comprárselo a su hijo, fundó Olmec Corporation. En la actualidad, este fabricante de juguetes con sede en Nueva York es una empresa con ingresos de $2 millones, y comercializa más de 60 clases de muñecos afroestadounidenses e hispanos. Eason tiene una sociedad de distribución con Hasbro.

Varias empresas propiedad de afroestadounidenses, como Soft Sheen, M&M Johnson y ProLine, se dirigen al mercado afroestadounidense con productos para la salud y la belleza. Grandes corporaciones como Revlon, Gillette y Alberto-Culver tienen divisiones o líneas de productos importantes para este mercado. La línea del cuidado para el cabello de Alberto-Culver para este segmento incluye 75 productos. De hecho, los artículos para el cuidado del cabello constituyen la categoría más grande en la industria de artículos para la salud y la belleza dirigidos a los afroestadounidenses. Maybelline, con su línea de productos Shades of You tiene la participación más alta (28%) en el mercado de productos para la salud y la belleza para afroestadounidenses.

Allstate se ha dirigido a sus clientes de raza negra durante varias décadas. Cada año invierte una mayor parte de su presupuesto de publicidad con el fin de llegar al mercado afroestadounidense. Allstate ofrece *The Black Enterprise African American Travel Guide* y, en los templos con congregaciones predominantemente de raza negra, regala ventiladores de mano de la marca Allstate, recordando la ayuda que ofrece a las familias de ese grupo racial. El cambio hacia la comunidad afroestadounidense hizo que Allstate agregara a su lema "Está en buenas manos…" la frase: "Sólo Allstate lo respeta lo suficiente para ofrecerle la experiencia en seguros que realmente merece".[60]

Hay pocas diferencias entre los hogares afroestadounidenses y no afroestadounidenses cuando se trata de comprar en tiendas de abarrotes, con comercializadores masivos (JCPenney, Sears) y almacenes de tiendas de clubes. Una proporción mucho más grande de consumidores afroestadounidenses compra en formatos orientados a las tiendas de conveniencia como medicamentos, dinero y tiendas de conveniencia/gasolina. Casi la mitad (46%) de los hogares afroestadounidenses compra en tiendas de productos de belleza, casi tres veces el índice de los hogares no afroestaodunidenses. Las tiendas de productos automotrices y de aparatos electrónicos siguen a las tiendas de productos de belleza como los canales alternos más populares para los consumidores afroestadounidenses.[61]

Los consumidores afroestadounidenses crean una extensa gama de posibilidades para los mercadólogos en varias industrias:

- *Alimentos y bebidas:* 3.9 millones de consumidores negros gastan $150 o más a la semana en abarrotes.
- *Salud y condición física:* 7.6 millones de afroestadounidenses dijeron que hacen ejercicio con regularidad en su hogar, lo que abre posibilidades para las empresas que comercializan equipo para hacer ejercicio.
- *Ropa:* Hombres y mujeres afroestadounidenses representan 22% y 26%, respectivamente, de todos los compradores de trajes.[62]

Los medios negros siguen ofreciendo a los anunciantes el acceso a los consumidores afroestadounidenses, que sin embargo también comparten muchas preferencias de los medios de la corriente principal de otros televidentes y lectores estadounidenses.

- La televisión es una fuente importante del consumo de medios, con 4 de cada 10 hogares que tienen cuatro televisores o más.
- El gasto en revistas es 6% mayor que el promedio nacional.
- La radio y los periódicos son menos populares que el promedio.
- El uso de Internet fue de 41% en 2008; para 2012, se espera que la penetración en la comunidad afroestadounidense llegue a 62%.[63]

El dinero promocional invertido en los afroestadounidenses sigue en aumento, así como el número de opciones para los negros en los medios. BET, la cadena de televisión por cable para personas de raza negra, tiene más de 80 millones de televidentes.La revista *Essence* de 40 años de antigüedad, llega a un tercio de las mujeres de raza negra que tiene entre 18 y

49 años de edad. Pero la radio tiene un atractivo especial. Los afroestadounidenses pasan un tiempo considerable escuchando radio (cuatro horas al día en comparación con 2.8 horas de otros grupos) y las audiencias urbanas mantienen una interesante relación personal con el medio. Tom Joyner, de ABC Radio Network, llega a un público de más de 8 millones de personas en 115 mercados, y Doug Banks es escuchado por 1.5 millones de radioescuchas en 36 mercados. Pepsi utilizó la radio para aumentar el nivel de conciencia de Mountain Dew y su participación de mercado urbana. Artistas como Busta Rhymes personifican la imagen de Mountain Dew y crean la letra y el ritmo que vende el producto.

Hace poco, Coca-Cola utilizó el programa de televisión American Idol para dirigirse a los consumidores de raza negra. Los nuevos anuncios, titulados "Timeline", muestran una serie de eventos importantes en la historia de la raza negra complementados con imágenes que ilustran los cambios en la forma de la botella de Coca-Cola a lo largo del tiempo. "Timeline' hace un tributo a las muchas contribuciones increíbles de los afroestadounidenses a la cultura, la ciencia y la comunidad", declara Anne Sempowski Ward, asistente de la vicepresidencia de African American Marketing, Coca-Cola North America. "Este tributo especial honra el pasado e inspira optimismo para el futuro, y recuerda a las personas que Coca-Cola estuvo ahí para celebrar esos importantes logros."[64]

La elección del presidente Obama ha dado esperanza y motivación a varias generaciones de afroestadounidenses. Los jóvenes comprenden que el trabajo arduo y una buena educación pueden crear oportunidades que antes no se consideraban posibles. La investigación reciente muestra que más afroestadounidenses que nunca realizan el sueño americano. En 2009 había 2.4 millones de afroestadounidenses que ganaban más de $75 000 anuales.[65] Algunas de las características de este grupo son:

- Los afroestadounidenses ricos leen con más frecuencia los periódicos *The New York Times* y *The Wall Street Journal*, así como las revistas *BusinessWeek*, *Newsweek*, *Jet* y *The Economist*.
- Cincuenta por ciento sale a cenar fuera y más de 50% frecuenta clubes y bares por lo menos una vez a la semana.
- Más de 20% acude a comprar ropa por lo menos una vez a la semana. Los hombres enfocan sus gastos en ropa de vestir, ropa informal y calzado, mientras que las mujeres gastan en bolsos y calzado.
- Setenta y cinco por ciento compra en grandes almacenes de especialidad que están de moda y 66% compra en grandes almacenes tradicionales. Las sucursales y las tiendas de "última oportunidad" también son puntos de destino populares, lo que sugiere que los compradores de buena posición económica también buscan gangas.
- Más de 10% hace viajes de negocios por lo menos una vez a la semana, y alrededor de una cuarta parte compra durante sus viajes de negocios.
- Más de 70% tiene pasaporte y lo ha utilizado en viajes internacionales durante el año pasado. Alrededor de una tercera parte hace viajes internacionales por lo menos tres veces al año, y una tercera parte hace viajes internacionales por lo menos un mes sí y otro no.
- Aun cuando más de 60% tiene membresías en gimnasios o clubes de acondicionamiento físico, casi 40% dice que desearía hacer algo más para mantenerse en buena condición física.[66]

Marketing para asiático-estadounidenses

Los asiático-estadounidenses, que sólo representan 4.2% de la población en Estados Unidos, tienen el ingreso familiar promedio más alto de todos los grupos. Con $66 500, superan el ingreso por familia estadounidense promedio por más de $10 000. Sesenta por ciento de todos los asiático-estadounidenses tiene al menos una licenciatura.[67]

Como los asiático-estadounidenses son más jóvenes, tienen mejor educación y reciben ingresos superiores al promedio, en ocasiones, se les considera "el sueño de un mercadólogo." No sólo se espera que su poder de compra aumente sino que, como grupo, los asiático-estadounidenses se sienten más a gusto con la tecnología que la población en general. Es mucho más probable que utilicen cajeros automáticos, y un grupo más numeroso de ellos tiene los aparatos electrónicos más recientes, como el iPhone. De los asiático-estadounidenses que usan Internet, 52% cuenta con servicios bancarios en línea.[68]

Se han desarrollado muchos productos específicamente para el mercado asiático-estadounidense. Por ejemplo, el salón de belleza Kayla Beverly Hills atrae a las consumidoras asiático-estadounidenses porque ofrece cosméticos formulados para ellas. La división de productos agrícolas de Anheuser-Busch se dirige al mercado asiático-estadounidense con ocho variedades de arroz cultivado en California, cada uno con una etiqueta diferente, para satisfacer diversas nacionalidades y gustos.

La diversidad cultural dentro del mercado asiático-estadounidense complica los esfuerzos promocionales. Algunas de las principales diferencias culturales entre los grupos clave de asiático-estadounidenses son:

- CHINO

  El segmento asiático-estadounidense más numeroso
  Cuatro áreas geográficas diferentes en la categoría china: Taiwán, Hong Kong, República Popular de China y sureste de Asia
  Dos dialectos principales: mandarín y cantonés
  Pueden ser cautelosos en los tratos personales y de negocios
  Suelen ser conscientes de los precios
  Adoptan la idea de planear a largo plazo
  Un fuerte énfasis en la familia y la educación

- FILIPINO

  El segundo segmento más grande de asiático-estadounidenses
  Alto índice de aculturación en Estados Unidos debido a la competencia con los ingleses
  Valores culturales/heredados similares a los de la cultura hispana
  Un fuerte sentido de la familia y la conservación de la comunidad
  Muy religiosos (predominan los católicos romanos)

- INDOASIÁTICO

  El tercer segmento más numeroso de asiático-estadounidenses
  Hablan muchos idiomas y provienen de gran variedad de orígenes culturales y religiosos indios
  La herencia, la cultura y los valores nacionales son muy importantes
  Un énfasis extremo en la educación
  Conscientes de los precios/valores altos
  Muy leales a las marcas fuertes
  Responden mejor a la publicidad en inglés, con los valores culturales nacionales indios integrados de forma imperceptible

- VIETNAMITA

  El cuarto segmento de asiático-estadounidenses más numeroso
  Muchos de los migrantes son refugiados
  Conscientes de la calidad y buscadores de valor
  Fuertes creencias políticas
  Una tendencia muy fuerte hacia la conservación de la cultura y la comunidad
  Fuerte énfasis en la familia y la educación

- COREANO

  El quinto segmento de asiático-estadounidenses más grande
  El más homogéneo de los principales subgrupos asiáticos, con la mayoría de los coreano-estadounidenses provenientes de niveles socioeconómicos similares en Corea
  Con más probabilidad es el segmento de asiático-estadounidenses que pudo haber migrado en unidades familiares completas
  Pueden ser más emocionales en la toma de decisiones
  Prefieren las marcas conocidas que los precios bajos
  Fuerte énfasis en la familia y la educación

- JAPONÉS

  El sexto segmento más numeroso de asiático-estadounidenses
  El porcentaje más alto de individuos nacidos en Estados Unidos entre todos los segmentos de asiático-estadounidenses (debido a que las olas de migración datan desde mediados del siglo XIX)

Gran número de residentes japoneses temporales en Estados Unidos vino a establecer una subcultura; este grupo incluye estudiantes, aprendices y trabajadores temporales y familias empresarias expatriadas
Suelen valorar el consenso de grupo más que la opinión individual
Valoran las marcas más que el precio
Fuerte énfasis en la familia y la educación[69]

Aunque los asiático-estadounidenses adoptan los valores de la población más numerosa de Estados Unidos, también se apegan a los valores culturales de su subgrupo en particular. Consideremos el idioma. Gran número de asiático-estadounidenses, en especial coreanos y chinos, hablan su lengua materna en casa. Es mucho menos probable que los filipinos lo hagan. Los valores culturales también son evidentes en la forma en que cada grupo realiza compras importantes. En las casas de japoneses-estadounidenses, el esposo toma la decisión de tales compras casi la mitad de las veces; la esposa sólo decide alrededor de 6% del tiempo. Sin embargo, en las familias filipinas, las esposas toman estas decisiones con mayor frecuencia que los esposos, aunque la mayoría de las decisiones es tomada por la esposa y el esposo juntos, o tomando en cuenta la opinión de otros miembros de la familia.[70]

A los asiático-estadounidenses les gusta comprar en tiendas que son propiedad y están manejadas por otros asiático-estadounidenses. Los negocios pequeños como florerías, tiendas de abarrotes y de aparatos electrónicos a menudo están mejor equipados para ofrecer los productos que los asiático-estadounidenses quieren. Por ejemplo, a primera vista, el supermercado Ha Nam en Koreatown en Los Angeles podría ser cualquier tienda de abarrotes. Pero junto a las rebanadas de queso amarillo Kraft y las banderillas State Fair se encuentran unos frascos de col *kimchi*. En la cafetería del otro lado de la tienda se cocinan aromáticos pasteles *mung* y hay un pasillo completo dedicado a los mariscos deshidratados.

Un producto de comida estadounidense que se tiene en alta estima es el Spam (que no tiene nada que ver con lo que recibe en su buzón de correo electrónico). El Spam Hormel's se ofrecía como sustituto de la carne fresca a los soldados durante la Segunda Guerra Mundial. En Corea del Sur se dice que las parejas de recién casados tendrán una vida larga y próspera si reciben un paquete de Spam como regalo de bodas. En Hawai, el Spam se vende en los restaurantes McDonald's y los agentes de viajes envían grupos de habitantes de Hawai en peregrinaciones anuales al Spam Museum en Austin, Minnesota.[71]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

4A Explicar la importancia del multiculturalismo y los mercados étnicos en crecimiento para los gerentes de marketing

Todos los grupos representados igualmente en un área determinada.

Diversidad étnica y cultural

El multiculturalismo ocurre cuando todos los grupos étnicos importantes en un área, como una ciudad, un municipio o un censo, están representados de forma casi equitativa. Debido a la transición demográfica por la que pasa en la actualidad, la tendencia en Estados Unidos es hacia un mayor multiculturalismo.

El condado de San Francisco es el más diverso del país. Las proporciones de los grupos étnicos importantes se acercan más a la igualdad que en cualquier otra parte. Desde hace mucho tiempo se han sentido atraídas hacia esta área personas con numerosos antecedentes étnicos. Sin embargo, en otros lugares, un examen detallado de las estadísticas más recientes de la Oficina del Censo de Estados Unidos revela que los grupos minoritarios del país, en especial hispanos y asiáticos, se agrupan en mayor número en regiones y mercados selectos. En lugar de presenciar la formación de un grupo nacional homogéneo, vemos la creación de numerosos grupos, mientras el resto del país sigue siendo mucho menos diverso.

En un análisis amplio de la nación, la presencia de las minorías sigue siendo muy limitada. Los patrones raciales y étnicos de Estados Unidos han tomado dimensiones regionales distintas. Los hispanos dominan gran parte de los condados en los estados desde California hasta Texas. Los afroestadounidenses tienen una presencia muy fuerte en municipios del sur, así como en áreas urbanas selectas del noreste y el oeste medio. La presencia asiática es relativamente pequeña y está muy concentrada en algunos condados, sobre todo en el oeste. Y los nativos estadounidenses están concentrados en sitios selectos de Oklahoma, el sureste, el alto medio oeste y el oeste. Los municipios multiétnicos son más prominentes en California y el suroeste, con mezclas de asiáticos e hispanos, o hispanos y nativos estadounidenses.

OA 5

FACTORES ECONÓMICOS

Además de los factores sociales y demográficos, los gerentes de marketing deben entender y reaccionar ante el entorno económico. Las tres áreas económicas de mayor preocupación para la mayoría de los mercadólogos son los ingresos de los consumidores, la inflación y la recesión.

Ingresos de los consumidores

Conforme el ingreso disponible (o después de impuestos) aumenta, más familias e individuos pueden pagar la "buena vida". Sin embargo, en años recientes, los ingresos en Estados Unidos se han incrementado a un ritmo más bien lento. Después del ajuste por la inflación, el ingreso familiar medio en Estados Unidos en 2008 estaba proyectado en aproximadamente $49 000. Esto significa que la mitad de todas las familias estadounidenses ganaron menos y la otra mitad recibió más.[72]

La educación es el principal determinante del potencial de ganancias de una persona. Por ejemplo, sólo 1% de quienes tienen educación media superior gana más de $100 000 anuales. En comparación, 13% de los trabajadores con educación universitaria reciben salarios de seis dígitos o más.[73] Además de la "disposición para comprar" o la "capacidad para comprar", el ingreso es un determinante clave de los mercados meta. Un mercadólogo que sabe dónde está el dinero sabe dónde están los mercados. Si busca una nueva ubicación para una tienda de Dollar General, una cadena minorista que atiende a consumidores de ingresos bajos, tal vez se concentraría en el sur y el medio oeste de Estados Unidos, porque la mayoría de las familias con ingresos inferiores a $45 000 están concentradas en esas áreas.

La Oficina del Censo de Estados Unidos maneja, por lo general, cifras muy altas, como 1% más rico entre las familias (719 910 de ellas) que tiene un ingreso anual promedio de $364 657.[74] Sin embargo, en ocasiones la Oficina del Censo coloca a la economía estadounidense bajo el microscopio. Éstos son algunos hallazgos clave del censo más reciente.

- Al clasificar las ciudades más grandes, la Oficina del Censo encontró que San José, California, y Plano, Texas, tienen los ingresos medios más altos, alrededor de $71 000, mientras que Miami y Cleveland tienen los más bajos, con ingresos medios por debajo de $25 000.

multiculturalismo
Cuando todos los grupos étnicos importantes en un área, como una ciudad o municipio, están representados de manera casi equitativa.

poder de compra
Comparación del ingreso con el costo relativo de un grupo estándar de bienes y servicios en distintas áreas geográficas.

Inflación
Medida de la reducción del valor del dinero, expresada como un porcentaje de la reducción en el valor desde el año anterior.

- Cleveland también tiene la tasa de pobreza más alta entre las grandes ciudades con 32.4%, seguida muy de cerca por Detroit, dos ciudades que sufren de la recesión en la industria automotriz y de manufactura.
- Camden, Nueva Jersey, una ciudad que lucha contra la delincuencia, tiene un índice de pobreza de 44%, la cifra más alta entre las ciudades pequeñas a medianas, y lo mismo sucede con College Station, Texas, hogar de Texas A&M University.
- Entre los municipios con poblaciones de más de 250 000 personas, los tres en los que las familias tienen ingresos medios más altos están en los suburbios de Washington, D. C.; los municipios Loundoun y Fairfax en Virginia y Howard County en Maryland.
- El año pasado, la tasa más alta de hombres y mujeres solteros entre los 15 y 44 de edad se dio en Nevada (120.2 por 100 mujeres), Dakota del Norte (120.1) y Alaska (118.9). Y la más baja en el Distrito de Columbia (93.4).[75]

Poder de compra

El incremento en los ingresos no necesariamente significa un estándar de vida más alto. El mejoramiento del estándar de vida es una función del poder de compra. El poder de compra se mide al comparar el ingreso con el costo relativo de un grupo establecido de bienes y servicios en distintas áreas geográficas, lo que casi siempre se conoce como costo de la vida. Otra forma de pensar en el poder de compra es restar el ingreso del costo de la vida (es decir, los gastos). En general, un índice del costo de la vida toma en cuenta la vivienda, la comida y los abarrotes, el transporte, los servicios, el cuidado de la salud y gastos varios como ropa, servicios y entretenimiento. La calculadora de sueldos de Homefair utiliza esta métrica al estimar que el costo de la vida en la ciudad de Nueva York es casi tres veces más alto que en Youngstown, Ohio. Esto significa que un trabajador que vive en Nueva York debe ganar casi $279 500 para tener el mismo estándar de vida que una persona que gana $100 000 en Youngstown.

Cuando el ingreso es alto en relación con el costo de la vida, las personas tienen más ingreso discrecional. Esto significa que tienen más dinero para gastar en artículos que no son de primera necesidad (en otras palabras, con base en sus deseos más que en sus necesidades). Esta información es importante para los mercadólogos por obvias razones. Los consumidores con un alto poder de compra pueden gastar más dinero sin poner en peligro el presupuesto que tienen para sus necesidades, como comida, vivienda y servicios. Asimismo, tienen la capacidad de comprar artículos de primera necesidad de precio alto, por ejemplo, un automóvil costoso, una casa en un vecindario más caro o una bolsa de diseñador en lugar de una bolsa en una tienda de descuento.

Inflación

La inflación es una medida de la reducción en el valor del dinero, que por lo general se expresa como un porcentaje de la reducción en el valor desde el año anterior, lo que constituye la tasa de inflación. Por tanto, en términos sencillos, una tasa de inflación de 5% significa que usted necesitará tal porcentaje de más unidades monetarias de las que necesitó el año pasado para comprar la misma canasta de productos. Si la inflación es de 5%, puede esperar que, en promedio, los precios hayan aumentado alrededor de tal porcentaje desde el año anterior. Desde luego, si la remuneración aumenta a la par que la tasa de inflación, los empleados no empeorarán en términos del poder de compra inmediato de su sueldo.

En épocas de baja inflación, los negocios que buscan incrementar sus márgenes de utilidad pueden hacerlo aumentando su eficiencia. Si los precios se elevan de forma significativa, nadie comprará sus bienes o servicios.

Desde noviembre de 2006 hasta noviembre de 2008, los precios se incrementaron 7.8%. Los sueldos y las prestaciones no aumentaron tanto como los precios; por consiguiente, el verdadero poder de compra disminuyó.[76] En tiempos de alta inflación, las empresas utilizan numerosas estrategias de precios para enfrentarla. (Vea el capítulo 20 para más información sobre estas estrategias). Pero, en general, los mercadólogos deben estar conscientes de que la inflación hace que los consumidores aumenten o disminuyan su lealtad a las marcas. En una sesión de investigación, una consumidora en el panel señaló: "Antes sólo usaba masas Betty Crocker, pero ahora pienso en Betty Crocker o Duncan Hines, dependiendo de la que esté en oferta". Otra participante dijo: "Ahora los centavos cuentan, reviso todo el anaquel y leo los ingredientes. En realidad no entiendo, pero sé cuando es exactamente lo

mismo. De modo que ahora utilizo la marca más barata y, sinceramente, funciona igual de bien". La inflación presiona a los consumidores a realizar compras más económicas. No obstante, la mayoría trata de mantener su estándar de vida.

Al crear estrategias de marketing para enfrentar la inflación, los gerentes deben darse cuenta de que, sin importar lo que pase con el costo para el vendedor, el comprador no pagará más por un producto que el valor subjetivo que le da. No importa cuán atractiva pueda ser la justificación para el incremento de 10% en el precio, las empresas deben analizar siempre su impacto en la demanda. Muchos de ellos tratan de mantener el nivel de precios, siempre y cuando sea práctico.

Recesión

Una recesión es un periodo de actividad económica que se caracteriza por el crecimiento negativo. De manera más precisa, una recesión se define como la disminución del producto interno bruto durante dos trimestres consecutivos. El producto interno bruto es el valor de mercado total de todos los bienes y servicios finales producidos durante un periodo. Los bienes finales son el producto final del proceso de producción, como un automóvil. Si contamos el valor del motor, los frenos y los asientos (bienes intermedios), más el valor del automóvil, entonces estaríamos contando el doble. El inicio oficial de la recesión de 2007-2009 fue diciembre de 2007.[77] Aun cuando las causas de la recesión fueron muy complejas, se inició con el colapso de los precios inflados de la vivienda. Estos altos precios llevaron a que las personas solicitaran a los bancos hipotecas que no podían pagar y que debieron saber que no se reembolsarían. Para 2008, la recesión se había extendido por todo el mundo.

El mercado accionario a la baja, el creciente desempleo y el colapso de los precios de la vivienda han cobrado su cuota en lo que concierne a la confianza del consumidor. Como antes se mencionó, numerosos consumidores están cambiando a las marcas de casa que, en promedio, cuestan 46% menos que las marcas del fabricante.[78] Kimberly-Clark ha observado una gran disminución en las ventas de sus calzoncitos de entrenamiento debido a que los padres jóvenes dejan que sus bebés usen pañales durante más tiempo. Los pañales son más económicos que los calzoncitos para entrenar. Procter & Gamble ha visto que las ventas de su detergente Gain, a un precio de ganga, se incrementan rápidamente. Más consumidores que nunca antes utilizan cupones.

Lo mismo que Gain, algunas marcas que ayudan al consumidor a ahorrar dinero se desempeñan muy bien durante una recesión. Las especias de McCormick han mostrado recientemente un incremento en las ventas. Esto se debe a que las personas comen fuera menos y cocinan más en casa. De manera similar, las botanas como nueces y hojuelas de papa se desempeñan bien en la economía en depresión. En la mayoría de las recesiones, las salas de cine y los teatros experimentan una disminución. Los consumidores buscan un

recesión
Periodo de actividad económica que se caracteriza por el crecimiento negativo, que reduce la demanda de bienes y servicios.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

5A Identificar las reacciones del consumidor y de la empresa ante el estado de la economía

FIGURA 4.2

Lo que los consumidores hacen en la actualidad para ahorrar dinero

Prefieren hacer las cosas ellos mismos (cuidar el jardín, limpiar la casa)	68%
Suben y bajan el termostato	65%
Comen fuera de casa con menos frecuencia	59%
Compran menos ropa nueva	59%
Arreglan los artículos descompuestos en lugar de sustituirlos	56%
Reducen su consumo de alcohol y tabaco	50%
Eligen restaurantes menos costosos	42%
Compran marcas más económicas	36%
Participan en actividades de recreación más cerca de su casa	31%

Fuente: Yankelovich

escape ante una recesión. Las ventas de vino y cerveza también tienden a resistir bastante bien, pero los consumidores no cambian a marcas de precio más alto. Debido a que las personas tienden a aferrarse más tiempo a los bienes duraderos durante una recesión, hay una mayor demanda de servicios de reparación, de remodelación y productos de "hágalo usted mismo".[79] En la figura 4.2 se muestran otras cosas que hacen los consumidores para ahorrar dinero.

Los minoristas y fabricantes redoblan sus esfuerzos para reducir los costos durante una recesión. A menudo tratan de disminuir los precios para atraer a nuevos clientes y conservar a los existentes, pero a menudo también reducen los costos simplemente para sobrevivir. George Falzon, el propietario de una joyería, se ha visto afectado por los precios altos de los metales y por la recesión. Eso lo dejó con exhibidores llenos de joyería para novias de precio alto sin vender. De manera que el señor Falzon empezó a surtir su tienda con diferentes tipos de exhibidores: piezas falsas plateadas, con centros de circones cúbicos. Les dice de inmediato a los clientes que las piezas en exhibición son réplicas. Dice que, debido a que, en cualquier forma, la mayor parte de la joyería para novias se hace sobre pedido, a los clientes por lo general no les importa. Se requiere alrededor de una semana para que lleguen las piezas reales. El hecho de tener réplicas de costo más bajo en los exhibidores ahorra al señor Falzon alrededor de $75 000 en inventario en cualquier momento. Eso significa que gasta menos que antes y vende cuatro veces más muchos estilos de anillos de compromiso y alianzas de boda.[80]

Costco, el almacén de grandes descuentos, ha mantenido sus precios en línea. Obtiene alrededor de 75% de sus utilidades de las cuotas de membresía anual. Si los precios aumentan demasiado, los clientes simplemente no renovarán sus membresías. Después de que Procter & Gamble anunció un incremento de 6% en el precio de las toallitas de papel Bounty y el papel higiénico Charmin, Costco compró cientos de cargas de camiones al precio antiguo y las guardó en un almacén, ahorrando así a los clientes valiosos centavos por rollo. Incluso ha pensado en cultivar sus propias calabazas para ayudar a preservar el precio de $5.99 de sus pasteles horneados en la tienda.

Costco incluso ha hecho que sus distribuidores rediseñen el empaque de sus productos para que puedan caber más artículos en las plataformas de madera que usa para enviar y exhibir sus productos. El hecho de guardar las nueces en contenedores cuadrados en vez de redondos disminuyó en 24 000 el número de plataformas en 2008, con una reducción de 600 camiones de carga en total.[81]

OA 6

FACTORES TECNOLÓGICOS

En ocasiones la nueva tecnología es un arma efectiva contra la inflación y la recesión. Las nuevas máquinas que reducen los costos de producción pueden ser uno de los activos más valiosos de una empresa. El poder de un microchip para computadora personal se duplica alrededor de cada 18 meses. La capacidad, como país, para mantener e incrementar la riqueza depende en gran medida de la velocidad y la eficacia con las que se inventan y adoptan las máquinas que incrementan la productividad. Por ejemplo, con frecuencia, la minería de carbón se considera un trabajo muy pesado que requiere pocas habilidades. Pero si visita la mina Twentymile cerca de Oak Creek, Colorado, encontrará trabajadores con controles de botones automáticos que caminan junto a máquinas enormes que cortan porciones de 75 centímetros de un muro de carbón de 25.8 metros de altura. Las laptop ayudan a los mineros a registrar las averías del equipo y la calidad del agua.

Investigación

Estados Unidos destaca tanto en la investigación básica como en la aplicada. La investigación básica (o *pura*) trata de ampliar las fronteras del conocimiento, pero no está dirigida a un problema pragmático específico. Trata de confirmar una teoría existente o aprender más acerca de un concepto o fenómeno. Por ejemplo, la investigación básica puede enfocarse en la física de alta energía. En contraste, la investigación aplicada trata de desarrollar productos nuevos o mejorados. Estados Unidos ha mejorado en gran medida sus avances en investigación aplicada. Por ejemplo, es el país líder en la aplicación de la investigación básica en el diseño de aeronaves y sistemas de propulsión.

En lugar de inventar sólo por hacerlo, muchas empresas recurren al concepto de marketing como una guía para su investigación. Para dar a los investigadores una guía, la empresa Dow entrevista primero a los clientes para conocer sus deseos y necesidades. Una lista de productos deseados o de características técnicas ayuda a los científicos a crear inventos con un valor en el mercado. Hace poco, Dow creó una fibra llamada XLA después de aprender que los fabricantes de ropa querían una fibra "suave que se estire" con una textura natural. Dow piensa que el producto dará ventas de $300 millones en 10 años.

Aunque el desarrollo interno de una nueva tecnología es clave para la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva a largo plazo, la tecnología externa también es importante para los gerentes, por dos razones. En primer lugar, al adquirir la tecnología, la empresa podría operar de manera más eficiente o desarrollar un mejor producto. En segundo, una nueva tecnología podría volver obsoletos sus productos existentes.

Un ejemplo de una operación más eficiente con el uso de la tecnología externa es UPS. No hace mucho, los conductores de UPS dependían de mapas, hojas de notas de 3 × 5 y su memoria para imaginar la mejor manera de trazar sus rutas. Eso cambió cuando UPS empezó a implementar un sistema de optimización de rutas de $600 millones, estilo MapQuest con esteroides, que cada noche traza la ruta del día siguiente para la mayoría de los 56 000 conductores. El software es tan avanzado que diseña cada ruta de modo que minimiza las vueltas a la izquierda, reduciendo así el tiempo y la gasolina que los conductores desperdician al estar detenidos en los semáforos. El avance más reciente: una nueva característica que, con la ayuda de la tecnología de sistemas de posicionamiento global, advierte a los conductores con un "bip" si toman el camino equivocado. Asimismo, permite a UPS enviar a un conductor con más rapidez cuando un cliente solicita que recojan un paquete, ya que los despachadores saben con exactitud qué conductor está más cerca. Y en 2008, UPS planea utilizar su tecnología de flujo de paquetes para estrenar un servicio que permita a los clientes modificar la ruta de un paquete en tránsito para enviarlo a un domicilio diferente.[82]

investigación básica
Investigación pura que busca confirmar una teoría existente o aprender más sobre un concepto o fenómeno.

investigación aplicada
Intento por desarrollar productos nuevos o mejorados.

Innovación global

Microsoft invirtió $80 millones en abrir un Centro de tecnología avanzada en las afueras de Beijing, China. Con casi 500 ingenieros, estudiantes de doctorado y profesores visitantes, es una de las instalaciones más importantes de Microsoft para el desarrollo de las tecnologías de gráficos, reconocimiento de escritura y sintetizadores de voz. El centro tecnológico ilustra la forma en que la innovación se convierte cada vez más en un proceso global realizado en operaciones de investigación y desarrollo en todo el mundo. Al igual que Microsoft, IBM tiene instalaciones en todo el mundo, que incluyen laboratorios importantes en China, Israel, Suiza, Japón e India.

General Electric se ha convertido en líder en la tecnología de energía eólica, aprovechando una red global. La tecnología de las nuevas turbinas de viento de GE proviene de los siguientes países:

- *Estados Unidos:* el principal centro de investigación en Niskayuna, Nueva York, maneja la investigación básica, mientras que otros centros en aquella ciudad, Pennsylvania, Carolina del Sur, California y Virginia se ocupan de otros aspectos del diseño y la ingeniería.
- *Canadá:* los ingenieros de GE Consumer & Industrial en Peterborough, Ontario, proporcionaron la tecnología de manufactura para el generador.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Identificar el impacto de la tecnología sobre una empresa

- *India:* investigadores de Bangalore han ideado una serie de modelos analíticos y herramientas de diseño de sistemas de turbinas que afectan a toda la turbina.
- *China:* investigadores en Shanghai están a cargo del simulador de turbina para probar los nuevos productos y realizar las pruebas de alto nivel para los aparatos electrónicos de velocidad variable.
- *Alemania:* los expertos líderes en el trabajo de la caja de engranes en las operaciones GE Wind en Salzbergen. Investigadores en Munich diseñan sensores y monitorean los controles avanzados.[83]

La innovación lleva a la rentabilidad

La innovación rinde beneficios para las organizaciones creativas. Un estudio reveló que la mayoría de las empresas innovadoras tiene un crecimiento promedio del margen de utilidad 3% más alto que la empresa típica.[84] Otras investigaciones han encontrado rendimientos más altos del mercado accionario entre las empresas que gastan considerablemente en investigación y desarrollo.[85] Cada año, *The Wall Street Journal* rinde homenaje a las empresas más innovadoras del mundo. La figura 4.3 muestra a las más recientes ganadoras.

FIGURA 4.3

Las empresas más innovadoras del mundo

Lugar 1, Apple: es líder en diseño de productos y tiendas. Ahora que incursiona en el mercado de los teléfonos celulares, ¿seguirá ocupando este lugar?

Lugar 2, Google: no inventó la publicidad en los motores de búsqueda, pero la llevó hasta sus niveles actuales. El famoso proceso de innovación caótico de Google ha recurrido a todo, desde anuncios en la radio hasta software para oficinas en línea.

Lugar 3, Toyota Motor: el dominio de Toyota en los automóviles híbridos podría llevar al primer automóvil eléctrico. El que ahora es el fabricante de automóviles número uno, tiene un proceso de mejora continua replicado en todo el mundo.

Lugar 4, General Electric: el impulso de su CEO, Jeff Immelt, a las "innovaciones imaginativas" o las oportunidades de crecimiento de $50 a $100 millones, hace que GE participe cada vez con mayor frecuencia en mercados nuevos y tecnología ecológica.

Lugar 5, Microsoft: para algunos es más un seguidor rápido que un innovador líder. Aun así, el presupuesto masivo del gigante de software para investigación y desarrollo genera creaciones que ayudan a garantizar la popularidad de Windows y Office.

Lugar 6, Procter & Gamble: después de años de explorar en busca de nuevos productos fuera de sus muros, P&G aprovecha las fortalezas innovadoras de las regiones globales. A. G. Lafley, su CEO, impulsa nuevas ideas menos tradicionales.

Lugar 7, 3M: la legendaria Post-It Note es sólo una de las muchas creaciones de 3M, que incluyen todo desde hilo dental hasta tejas para techos. La siguiente innovación en su lista: pruebas de diagnóstico para enfermedades infecciosas.

Lugar 8, Walt Disney: su CEO, Bob Iger, vuelve a impulsar la cultura creativa de Disney. Las medidas como incluir programas de ABC en iTunes y adquirir Pixar ayudaron a impulsar a Disney.

Lugar 9, IBM: el gigante de los servicios tecnológicos sostuvo una lluvia de ideas en línea con 150 000 personas para captar nuevas propuestas. Organiza simposios anuales con personas externas a la empresa para colaborar en la elaboración de pronósticos.

Lugar 10, Sony: este fabricante tradicional de hardware dedica más recursos al software. Para convertir su consola PlayStation 3 de una caja para la sala de la casa en una compuerta virtual, creó un mundo 3D en línea.

Lugar 11, Wal-Mart Stores: Wal-Mart lucha con el crecimiento, pero sus acciones "ecológicas", como el uso de su influencia como el minorista más grande del mundo para reducir el desperdicio de empaques de sus proveedores, lo ayudó a estar entre las primeras 20.

Lugar 12, Honda Motor: dirigida por un ex jefe de investigación y desarrollo, Honda se ha dado a conocer por sus automóviles ahorradores de combustible. Pero su enfoque ambiental no se limita a los automóviles. Lo siguiente: paneles solares y un avión de propulsión a chorro que ahorra combustible.

Lugar 13, Nokia: para aumentar sus ventas en los nuevos mercados, los gerentes invierten tiempo en las casas de los clientes locales. Esto ha dado lugar a características para los usuarios analfabetas, como un directorio en los teléfonos basado en iconos.

Lugar 14, Starbucks: el grupo de investigación y desarrollo de 50 personas de la cadena de cafeterías creó ocho sabores nuevos en un año. Además, inició su propia marca de música y se asoció con personas externas para editar libros y producir películas.

Lugar 15, Target: destaca entre las tiendas de descuento rivales por vender productos inspirados en diseñadores. El marketing innovador, como comprar todos los espacios publicitarios de una edición de *The New Yorker*, también la distingue de las demás.

Lugar 16, BMW: es una empresa plana, flexible y que reacciona con rapidez. A los empleados se les pide que "rompan las reglas" para reducir los costos o impulsar ideas ganadoras, como el coupé Z4.

Lugar 17, Samsung Electronics: permanece a la cabeza con una inversión intensa en instalaciones y sistemas de producción nuevos. En la actualidad se enfoca en la convergencia de las tecnologías y las características de los teléfonos.

Lugar 18, Virgin Group: la mayor parte de sus negocios, como las redes virtuales móviles o las tarjetas de crédito, son en colaboración; Virgin ofrece la marca y el servicio al cliente, mientras sus socios colaboran con gran parte del dinero.

Lugar 19, Intel: el fabricante de chips más grande del mundo, Intel, logra grandes avances al vender al mercado del cuidado de la salud. Hace poco mostró su chip más poderoso hasta el momento y planea construir una planta de $2 500 millones en China.

Lugar 20, Amazon: el minorista en línea ahora innova su modelo de negocio, al convertir sus operaciones de fondo en un servicio digital que optimiza la potencia de salida de las computadoras y el espacio de almacenamiento a otras empresas.

Fuente: Reimpreso con autorización del ejemplar del 14 de mayo de 2007 de *BusinessWeek*, copyright © 2007 por The McGraw-Hill Corporation, Inc.

Ética en el Marketing

Tal vez la tecnología pueda salvar al planeta, ¿pero debería hacerlo?

Recientemente, una empresa privada propuso "fertilizar" partes del océano con hierro, con la esperanza de fomentar el florecimiento del plancton que absorbe el carbono. Mientras tanto, los investigadores en otras partes hablan de inyectar productos químicos en la atmósfera, de lanzar espejos que reflejen el sol hacia la órbita estacionaria arriba de la Tierra o de tomar otras medidas para reajustar el termostato de un planeta en proceso de calentamiento. Esta tecnología podría ser útil, incluso puede salvar vidas. Pero inevitablemente produciría efectos ambientales imposibles de predecir y de deshacer. De manera que un creciente número de expertos dice que ha llegado el momento para una amplia discusión de cómo se debería utilizar y quiénes deberían hacerlo o de si se debería intentar siquiera.

Se plantean preguntas similares acerca de la nanotecnología, la robótica y otras poderosas teorías emergentes. Incluso hay quienes sugieren que la humanidad debería decidir de forma colectiva si se debe alejar de algunas nuevas tecnologías, por ser inherentemente peligrosas. "La complejidad de los sistemas de nueva reingeniería, aunada a su impacto potencial sobre las vidas, el ambiente, etc., plantea una serie de problemas éticos en los que los ingenieros no habían pensado", comentó William Wulf, un científico de computación.

Cuando los científicos e ingenieros discuten acerca de la geoingeniería, es obvio que hablan de tecnologías con el potencial de cambiar al planeta. Pero el aspecto de la ética de la ingeniería también aplica a las tecnologías cuyo potencial de alterar al planeta tal vez no surja sino hasta que sea demasiado tarde. Ronald Arkin, un científico de computación que asesora a la Armada de Estados Unidos en lo que concierne a las armas robóticas, dice que los investigadores de la robótica deberían considerar no sólo cómo fabricar robots, sino cómo fabricar robots más capaces, pero que también deben tener la responsabilidad de sus acciones y de cuántos operadores humanos deberían quedar "en el círculo", en particular en el caso de máquinas que ayudan a los soldados en el campo de batalla o a los incapacitados en sus hogares. Paul Thompson, un filósofo de la Universidad Estatal de Michigan y ex secretario de la International Society for Environmental Ethics, dijo que muchos científicos estaban capacitados para limitarse a las preguntas que se puedan responder en el mundo real, con la creencia de que "los científicos y los ingenieros no se deberían involucrar en esas clases de preguntas éticas".[86]

La nueva tecnología implica muchos "aspectos desconocidos". Esos factores no serán obvios sino hasta que la tecnología se utilice ampliamente. ¿El gobierno debería intervenir y bloquear la nueva tecnología con muchos "aspectos desconocidos"? Si usted fuera a bloquear una tecnología, ¿cuál de las mencionadas antes elegiría? ¿Por qué?

¿Mientras que la innovación puede incrementar la productividad y hacer del mundo un mejor lugar para vivir, la nueva tecnología se aplica siempre para hacer lo correcto? Esta cuestión se estudia en el recuadro Ética en el Marketing.

OA 7

FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Los negocios necesitan una regulación gubernamental para proteger a los innovadores de una nueva tecnología, de los intereses de la sociedad en general, a un negocio de otro y a los consumidores. A su vez, el gobierno necesita a los negocios debido a que el mercado genera los impuestos que apoyan los esfuerzos públicos para educar a nuestra juventud, pavimentar nuestras carreteras, proteger nuestras playas, etc. El sector privado también sirve como un contrapeso para el gobierno. La descentralización del poder inherente en los sistemas de empresas privadas proporciona la limitación sobre los aspectos esenciales del gobierno para la supervivencia de una democracia.

Cada aspecto de la mezcla de marketing está sujeto a leyes y restricciones. Es obligación de los gerentes de marketing o de sus asistentes legales comprender esas leyes y adaptarse a ellas, debido a que la falla en cumplir con las regulaciones puede tener consecuencias importantes para una empresa. En ocasiones, el simple hecho de percibir las tendencias y

emprender una acción correctiva, antes de que actúe una agencia del gobierno, puede ayudar a evitar las regulaciones. La industria tabacalera no cumplió con esto. Como resultado, Joe Camel y el Hombre Marlboro se están desvaneciendo en el ocaso de Estados Unidos, junto con otras estrategias para promover los productos de tabaco.

Sin embargo, el reto no es simplemente mantener fuera de problemas al departamento de marketing, sino ayudarlo a implementar nuevos programas creativos para lograr sus objetivos. Es demasiado fácil que un gerente de marketing o en ocasiones un abogado digan "no" a una innovación que en realidad implica muy poco riesgo. Por ejemplo, un abogado demasiado cauteloso podría detener las ventas de un nuevo producto deseable, advirtiendo que el diseño del empaque podría incitar una demanda por infracción del derecho de autor. Por consiguiente, es importante tener una comprensión a fondo de las leyes establecidas por el gobierno federal, el gobierno estatal y las agencias reguladoras, para gobernar los aspectos relacionados con el marketing.

Legislación federal

Las leyes federales que afectan al marketing se dividen en varias categorías. Primera, fueron aprobadas la Ley Sherman, la Ley Clayton, la Ley de la Federal Trade Commission, la Ley Anti-fusiones Celler-Kefauver y la Ley Hart-Scott-Rodino para regular el entorno competitivo. Segunda, se diseñó la Ley Robinson-Patman para regular las prácticas de fijación de precios. Tercera, se creó la Ley Wheeler-Lea para controlar la publicidad falsa. Estas piezas clave de la legislación se resumen en la figura 4.4. Las principales leyes federales que protegen a los consumidores aparecen en la figura 4.5.

FIGURA 4.4

Principales leyes estadounidenses que afectan al marketing

Legislación	Impacto en el marketing
Ley Sherman de 1890	Convierte en ilegales las sociedades de fideicomiso y las conspiraciones para limitar el comercio; así como los monopolios y los intentos de monopolizar.
Ley Clayton de 1914	Hace ilegal la discriminación en los precios para los distintos compradores; prohíbe los contratos de enlace (que exigen que el comprador de un producto compre otro artículo de la línea); establece como ilegal la combinación de dos o más corporaciones competitivas uniendo la propiedad de las acciones.
Ley de la Federal Trade Commission de 1914	Creada por la Federal Trade Commission para solucionar los problemas antimonopolio; vuelve ilegales los métodos de competencia desleales.
Ley Robinson-Patman de 1936	Prohíbe la fijación de precios diferentes a distintos compradores de mercancía de grado y cantidad similares; obliga a los vendedores a suministrar cualquier servicio complementario disponible para todos los compradores de forma proporcional.
Enmiendas Wheeler-Lea a la Ley de la Federal Trade Commission de 1938	Amplía el poder de la Federal Trade Commission para prohibir las prácticas que podrían dañar al público sin afectar a la competencia; establece como ilegal la publicidad falsa y engañosa.
Ley Lanham de 1946	Establece la protección para las marcas registradas.
Ley anti-fusiones Celler-Kefauver de 1950	Fortalece la Ley Clayton para evitar las adquisiciones corporativas que reducen la competencia.
Ley Hart-Scott-Rodino de 1976	Exige a las empresas grandes que notifiquen al gobierno sobre sus intenciones de fusionarse.

FIGURA 4.5

Principales leyes estadounidenses que protegen a los consumidores

Legislación	Impacto en el marketing
Ley Federal de Alimentos y Medicamentos de 1906	Prohíbe la adulteración de los alimentos y medicamentos que participan en el comercio interestatal; reforzada por la Ley de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (1938) y la Enmienda de Medicamentos de Kefauver-Harris (1962).
Ley Federal de Sustancias Peligrosas de 1960	Exige el uso de etiquetas con advertencias en las sustancias químicas domésticas peligrosas.
Enmienda de Medicamentos de Kefauver-Harris de 1962	Exige a los fabricantes realizar pruebas que ratifican la efectividad y seguridad de los medicamentos.
Ley de Protección del Crédito al Consumo de 1968	Exige que los acreedores revelen por completo las verdaderas tasas de interés y todos los otros cargos a los clientes que solicitan préstamos y compran en abonos.
Ley de Protección a los Niños y Seguridad de los Juguetes de 1969	Evita el marketing de productos tan peligrosos que no se puedan dar las advertencias de seguridad adecuadas.
Ley de Salud Pública Contra el Tabaquismo de 1970	Prohíbe la publicidad de cigarrillos en televisión y radio y revisa la advertencia de nocivo para la salud en las cajetillas.
Ley Sobre Etiquetas para Prevenir Envenenamientos de 1970	Requiere un empaque de seguridad para los productos que pueden ser dañinos para los niños.
Ley de Política Ambiental Nacional de 1970	Estableció la Environmental Protection Agency para tratar con los diversos tipos de contaminación y las organizaciones que la crean.
Ley de Salud Pública Contra el Tabaquismo de 1971	Prohíbe la publicidad de tabaco en radio y televisión.
Ley de Seguridad de Productos de Consumo de 1972	Creó la Consumer Product Safety Commission, que tiene la autoridad para especificar los estándares de seguridad para la mayoría de los productos.
Ley de Protección a los Niños de 1990	Regula el número de minutos de publicidad en la televisión para niños.
Ley de Protección de la Privacidad de los Niños en Línea de 1998	Otorga facultades a la FTC para establecer reglas en cuanto a la forma y el momento en que las empresas deben obtener autorización de los padres antes de hacer a los niños preguntas sobre alguna investigación de mercados.
Ley de Seguridad en la Aviación de 2001	Exige a las líneas aéreas tomar medidas de seguridad adicionales para proteger a los pasajeros, incluidas la instalación de puertas más resistentes en la cabina, mejor supervisión del equipaje y mayor capacitación en seguridad para el personal de los aeropuertos.
Ley de Seguridad Nacional de 2002	Protege a los consumidores de actos terroristas. Creó el Departamento de Seguridad Nacional.
Ley de No Llamar de 2003	Protege a los consumidores contra las llamadas no deseadas de telemarketing.
Ley CAN-SPAM de 2003	Protege a los consumidores contra el correo electrónico no deseado o spam.

Leyes estatales

La legislación que afecta al marketing varía de un estado a otro. Por ejemplo, Oregon limita la publicidad de servicios públicos a 0.5% de la utilidad neta de la empresa. California ha obligado a la industria a mejorar los productos de consumo y establecido leyes para reducir el consumo de energía de refrigeradores, congeladores y sistemas de aire acondicionado. Varios estados, entre ellos Nuevo México y Kansas, consideran la posibilidad de aplicar un impuesto a toda la publicidad comercial en su territorio.

Numerosos estados tratan de combatir la obesidad regulando las cadenas de comida rápida y otros restaurantes. California ha aprobado una ley que prohíbe las grasas trans en restaurantes, panaderías y pastelerías. En la actualidad, las cadenas de restaurantes en la ciudad de Nueva York deben mostrar el número de calorías en los menús. Ahora Boston ha prohibido las grasas trans en los restaurantes. Y la lista continúa.

Consumer Product Safety Commission (CPSC)
Organismo federal establecido para proteger la salud y la seguridad de los consumidores dentro y cerca de su casa.

Federal Trade Commission (FTC)
Organismo federal que tiene el poder de evitar que las personas o corporaciones utilicen métodos de competencia desleales en el comercio.

Food and Drug Administration (FDA)
Organismo federal a cargo de poner en práctica las regulaciones contra la venta y distribución de productos alimenticios y medicamentos adulterados, sin marca o peligrosos.

Agencias reguladoras

Aunque algunos organismos reguladores estatales persiguen de forma activa a los infractores de sus estatutos de marketing, los reguladores federales, por lo general, tienen mayor poder. La Consumer Product Safety Commission, la Federal Trade Commission y la Food and Drug Administration son los tres organismos federales que participan de manera más activa y directa en los asuntos de marketing. Estos organismos, y otros más, se estudian a lo largo del libro, pero en este punto conviene hacer una breve introducción.

El único propósito de la Consumer Product Safety Commission (CPSC) es proteger la salud y seguridad de los consumidores dentro y cerca de su casa. La CPSC tiene el poder de establecer estándares de seguridad obligatorios para casi todos los productos que los consumidores usan (alrededor de 15 000 artículos). La CPSC consiste en un comité de cinco miembros y alrededor de 400 empleados, que incluyen técnicos, abogados y personal administrativo. Este organismo puede multar a las empresas que violan sus reglas hasta por $500 000 y sentenciar a sus funcionarios a un año de prisión. También puede retirar del mercado los productos peligrosos. La CPSC revisa alrededor de 400 quejas por año y opera bajo reglas que prohíben a los empleados hacer pública la información sobre las quejas contra los productos hasta que el fabricante lo autorice. Además de tener mucho control sobre las empresas, este proceso demora de forma rutinaria la publicación de los peligros. Asimismo, se ha sugerido que la CPSC carece de fondos suficientes.[87]

La Federal Trade Commission (FTC) también consiste en cinco miembros, cada uno de los cuales ocupa su cargo durante siete años. La FTC tiene el poder de evitar que las personas o las corporaciones utilicen métodos de competencia injustos en el comercio. Está autorizada para investigar las prácticas de las combinaciones de negocios y realizar audiencias sobre las cuestiones antimonopolio y la publicidad engañosa. La FTC tiene gran variedad de poderes reguladores (figura 4.6). Sin embargo, no es invencible. Por ejemplo, la FTC había propuesto prohibir toda la publicidad para niños menores de ocho años, prohibir toda la publicidad de los productos con azúcar que es más probable que causen caries a los niños menores de 12 años y exigir a la industria alimentaria que pagara por los anuncios sobre salud dental y nutrición. Las empresas reaccionaron con una petición de reducir el poder de la FTC. El esfuerzo de insistir por dos años dio como resultado la aprobación de la Ley de Mejoras a la FTC de 1980, cuyas principales cláusulas son las siguientes:

- Prohíbe la injusticia como un estándar para las reglas que abarcan a la industria en contra de la publicidad. Por tanto, todas las propuestas relacionadas con la publicidad para niños fueron suspendidas, porque se basaban casi por completo en el estándar de la injusticia.
- Exige la supervisión de las audiencias de la FTC cada seis meses. Esta revisión del Congreso está diseñada para conservar la responsabilidad de la comisión. Además, mantiene al Congreso consciente de uno de los muchos organismos reguladores que ha creado y de cuya supervisión es responsable.

Las empresas, en raras ocasiones, se unen para crear un cambio en el entorno legal, como en el caso de la Ley de Mejoras a la FTC. En general, los gerentes de marketing sólo reaccionan ante la legislación, la regulación y los edictos. Por lo regular es menos costoso cumplir con el entorno regulador que luchar contra el gobierno. Si las empresas hubieran limitado la publicidad para niños, quizás habrían evitado el interrogatorio de la FTC, la cual regula también la publicidad en Internet, así como los abusos de esta última contra la privacidad de los consumidores (que se estudia en el capítulo 9). La Food and Drug Administration (FDA), otro organismo muy poderoso, tiene a su cargo las regulaciones contra la venta y distribución de productos alimenticios y medicamentos adulterados, sin marca o peligrosos. En la última década adoptó una posición muy agresiva en contra de los productos de tabaco y ahora concentra su atención en la industria de la comida rápida.

La batalla por la privacidad del consumidor

La popularidad de Internet para el marketing directo, para recabar datos sobre el consumidor y como un depósito para la información delicada sobre los consumidores ha alarmado a estos últimos que se preocupan por su privacidad. Existen tantos usuarios en línea que se han quejado del "spam", el equivalente en Internet al correo basura, por lo que el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley CAN-SPAM en un intento por regularlo. La ley, que entró en

FIGURA 4.6

Poderes de la Federal Trade Commission

Remedio	Procedimiento
Orden de cesar y desistir	Una orden final se emite para cesar una práctica ilegal y a menudo es apelada en los tribunales.
Decreto de consentimiento	Una empresa acuerda detener la práctica dudosa sin admitir su ilegalidad.
Revelación afirmativa	Se exige a un publicista que proporcione información adicional sobre los productos en los anuncios.
Publicidad correctiva	Se exige a un publicista que corrija los efectos pasados de la publicidad engañosa. (Por ejemplo, 25% del presupuesto de medios de una empresa se debe invertir en anuncios aprobados por la FTC o publicidad especificada por dicho organismo).
Restitución	Se requiere que se hagan reembolsos a los consumidores víctimas de la publicidad engañosa. Según la decisión de una Corte de apelación en 1975, este remedio no se puede usar más que en las prácticas realizadas después de la emisión de una orden de cesar y desistir.
Contra publicidad	La FTC propuso que la Federal Communication Commission permita anuncios en los medios para contrarrestar las afirmaciones publicitarias (asimismo, que se proporcione tiempo gratuito en determinadas condiciones).

vigor el 1 de enero de 2004, no prohíbe el spam, sino que prohíbe a los usuarios comerciales del correo electrónico que utilicen una dirección ficticia y presenten información falsa y engañosa. Asimismo, les exige ofrecer una opción para que los destinatarios dejen de recibir más mensajes de correo electrónico del mismo remitente. A una persona que opta por lo anterior no se le puede requerir el pago de una cuota o suministrar cualquier otra información de identificación personal que no sea la dirección de correo electrónico.[88]

Otro problema es que a los internautas, incluidos los niños que utilizan Internet, se les pide que proporcionen información personal con el fin de tener acceso a ciertas pantallas o comprar bienes y servicios en línea. Los usuarios de Internet que alguna vez pensaron ser anónimos mientras usaban la Web, ahora se molestan por la cantidad de información que los mercadólogos recaban sobre ellos y sus hijos mientras visitan diversos sitios en el ciberespacio.

La mayoría de los consumidores no está consciente de la forma en que se usa la tecnología para recabar información personal o de la manera en que se usa y distribuye la información personal una vez recolectada. El gobierno vende de forma activa grandes cantidades de información personal a recopiladores de listas. Las oficinas estatales de vehículos motorizados venden nombres y domicilios de las personas que obtienen licencias de conducir. Los hospitales venden los nombres de las mujeres que acaban de dar a luz en sus instalaciones. Las bases de datos de créditos a consumidores, desarrolladas y mantenidas por grandes proveedores como Equifax Marketing Services y TransUnion, a menudo son utilizadas por las compañías de tarjetas de crédito para informarse de clientes a quienes enviar sus solicitudes.

Aunque las políticas de privacidad para las empresas en Estados Unidos son en su mayor parte voluntarias y prácticamente no existen regulaciones sobre la recolección y el uso de la información personal, el acopio de datos del consumidor fuera de Estados Unidos es un asunto diferente. Las empresas de bases de datos que incursionan en nuevos territorios deben navegar con cuidado por las leyes de privacidad en el extranjero. Por ejemplo, la *European Data Protection Directive* de la Unión Europea establece que cualquier empresa que negocie con una organización europea debe cumplir con las reglas de la Unión para manejar la información acerca de los individuos o se arriesga a ser juzgada por un delito. Esta directiva prohíbe la exportación de información personal a países que no hacen lo suficiente por proteger la privacidad, en especial Estados Unidos.

Más de 50 países tienen o desarrollan una legislación para proteger la privacidad. Europa tiene las leyes más estrictas en cuanto a la recolección y el uso de datos del consumidor, y otros países se basan en dichas leyes al formular sus políticas. Por ejemplo, hace poco, Australia introdujo leyes que exigen a las empresas privadas seguir un conjunto de lineamientos acerca de la recolección, almacenamiento, uso y transferencia de información personal

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar el entorno político y legal del marketing

acerca de los individuos. Las reglas de privacidad comunes incluyen la obtención de la información de manera justa y legal, utilizándola sólo para el propósito original especificado, asegurándose de que es precisa y actualizada y destruyéndola después de utilizarla para el propósito para el cual se recabó. La Unión Europea exige que a los consumidores se les presente una forma de evitar el trámite en el punto de recolección de la información.

A pesar de las quejas de los consumidores y los grupos de defensa de la legislación para la privacidad, hasta la fecha el Congreso no ha actuado. Por el momento, sólo los estados han creado protecciones importantes, con California a la cabeza. En la actualidad más de 30 estados han adoptado leyes que exigen la notificación en caso de que se exponga de forma inadecuada la información personal de un cliente. En 2007, The TJX Companies, propietario de Marshalls, T.J. Maxx, HomeGoods y A. J. Wright, reportó que la información sobre las tarjetas de crédito y débito de sus clientes, además de algunos datos tomados de las licencias para conducir, había quedado eliminada de su sistema de cómputo. Al preguntarle cuántas personas se vieron afectadas, el vocero de TJX contestó, "distan mucho de ser millones".[89] Otros hablan de que el número de personas expuestas fue de 45 millones.[90]

Robo de identidad Las personas tienen razón en preocuparse por su información personal. El robo de identidad tiene un costo de $55 000 millones al año. Una empresa que ha estado en la mira es ChoicePoint. Desde su separación de la oficina de crédito Equifax en 1997, ha comprado bases de datos y operaciones de minería de datos. En la actualidad, empresas, individuos e incluso el FBI dependen de su almacén. Pero entre sus clientes también hay defraudadores nigerianos, quienes al parecer utilizaron los datos para robar la identidad de las personas.

En 1998 el Congreso aprobó la Ley Contra el Robo de Identidad y Disuasión del Supuesto, que prohíbe la transferencia o el uso intencional de la identidad de otra persona con la idea de cometer una actividad ilegal; por ejemplo, el robo de fondos. Los culpables enfrentan hasta 15 años de prisión.

Acciones del gobierno Se han aprobado otras tres leyes clave (una estatal) para proteger a los consumidores del robo de identidad. Las leyes federales son:

- *Ley Gramm-Leach-Bliley (Ley de Modernización de los Servicios Financieros):* esta ley está dirigida a las compañías financieras. Exige a tales corporaciones que indiquen a sus clientes cómo utilizan su información personal y que tengan políticas que eviten el acceso fraudulento a ésta. El cumplimiento parcial es obligatorio desde 2001.
- *Ley de Contratación y Responsabilidad de los Seguros de Salud:* esta ley está dirigida a la industria del cuidado de la salud. Limita la divulgación de la información médica de los individuos e impone castigos a las organizaciones que violan las reglas de privacidad. Las empresas grandes están obligadas a cumplirla desde 2003.

La ley estatal es:

- *Ley de California para el Aviso Sobre una Brecha en la Seguridad:* si cualquier empresa u organismo que haya recabado información personal sobre un residente de California descubre que los datos no codificados fueron tomados por una persona no autorizada, la empresa u organismo debe indicarlo al residente. El cumplimiento es obligatorio desde 2003. (Otros 30 estados consideran leyes similares.)

OA 8

FACTORES COMPETITIVOS

El entorno competitivo comprende el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de éstos y el grado de interdependencia dentro de la industria. La gerencia tiene muy poco control sobre el entorno competitivo que enfrenta una empresa.

Competencia por la participación de mercado y las utilidades

Conforme el crecimiento de la población de Estados Unidos se vuelve más lento, la competencia global aumenta, los costos se incrementan y los recursos disponibles disminuyen, las empresas se dan cuenta de que deben trabajar más para mantener sus utilidades y participación de mercado sin importar la forma del mercado competitivo. Tomemos como ejemplo algo tan básico como las toallitas faciales desechables. Tanto Kimberly-Clark como Procter & Gamble van a la par en este mercado de $1 000 millones. Kimberly-Clark vende su toallita de tres capas como la mayor innovación de pañuelos Kleenex Facial en cuatro décadas. El nuevo Facial Kleenex con loción es más suave y 17% más resistente que su predecesor, según afirma la empresa. En el caso de P&G, es la adición de manteca vegetal de shea, un humectante, a su línea de toallitas con loción Puff, además de los nuevos diseños de la caja para tres de sus principales productos Puff. Las toallitas con loción constituyen alrededor de 20% de la categoría de toallitas faciales y ha crecido 7% entre 2006 y 2008.[91]

Kimberly-Clark podría utilizar un impulso para su marca Kleenex, que vio una disminución de 5.9% en las ventas, a $495 millones en 2008. Mientras tanto, P&G vio que su producto Puffs aumentaba 3.2%, a $258 millones, gracias en gran parte a sus toallitas Puffs Plus con loción, aloe y vitamina E. Puffs Plus tuvo un incremento de 14.7%, a $136 millones.[92] La batalla por las toallitas es una de millones que ocurren cada día en el mercado estadounidense.

Boeing, el fabricante estadounidense de aviones, todavía se enfrenta a la competencia de la empresa europea Airbus, aun cuando ésta perdió recientemente su ventaja en ese mercado de $50 000 millones. Airbus se ha visto acosada por problemas, mientras que el nuevo Boeing 787 Dreamliner dio a la empresa un impulso que era muy necesario. Los mercadólogos elogian las características del Dreamliner, que incluyen ventas grandes, iluminación ajustada a las necesidades, persianas electrónicas, asientos y pasillos más amplios y un sistema de vanguardia de control del clima, como algo que proporciona una experiencia de vuelo única. Para 2007, Boeing había vendido más de 500 Dreamliners, mientras que el Airbus A350 se había quedado atrás. Tanto Boeing como Airbus han experimentado problemas de entrega. Las dificultades de Boeing se han debido a la disponibilidad de partes y a una huelga de maquinistas. Airbus ha experimentado problemas de administración y logística.

Competencia global

Boeing es un competidor internacional muy inteligente que realiza negocios en todo el mundo. Gran número de competidores extranjeros también considera que Estados Unidos es un mercado meta maduro. Por tanto, un gerente de marketing estadounidense ya no puede enfocarse sólo en los competidores nacionales. En automóviles, textiles, relojes, televisores, productos de acero y muchas otras áreas, la competencia extranjera es muy fuerte. En el pasado, las empresas extranjeras penetraban en los mercados estadounidenses concentrándose en el precio, pero en la actualidad el énfasis cambió a la calidad de los productos. Nestlé, Sony, Rolls-Royce y Sandoz Pharmaceuticals destacan por la calidad y no por los precios bajos.

Durante un siglo, pasar la aspiradora ha sido sinónimo de una marca, cuyo estado icónico es tal que los británicos y los franceses siguen usándola como un verbo y

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 8 Explicar los aspectos básicos de la competencia nacional y extranjera

dicen "hooverando" la alfombra. Pero dos años después del lanzamiento de sus aspiradoras sin bolsa en Estados Unidos, la empresa del inventor inglés James Dyson fabrica la aspiradora más vendida en Estados Unidos. Dyson capturó 21% del mercado estadounidense, dejando a Hoover, con sede en Canton, Ohio, con 16%. La aspiradora de Dyson es todavía más sorprendente si se toma en cuenta que su producto cuesta entre $399 y $550, mientras que una aspiradora promedio cuesta $150.[93]

No todos los competidores globales que ingresan al mercado estadounidense tienen éxito cuando tratan de arrebatar la participación de mercado a las empresas estadounidenses. En 2003 DHL ingresó al mercado estadounidense decidida a quitar su participación de mercado a UPS y FedEx. DHL lo hizo adquiriendo Airborne, un servicio de entrega de paquetería con una red terrestre débil. Cuando DHL ingresó al mercado, empezó con una campaña de promoción de varios millones de dólares. La campaña le produjo un flujo de negocios que no estaba preparada para manejar. Como resultado, DHL se creó una reputación de mal servicio. Para ahorrar dinero, la empresa cerró uno de sus centros en 2005 y cambió todo el tráfico a su centro ubicado en Wilmington, Ohio. La transición no fue fácil, lo que resultó en prolongadas demoras, haciendo que los clientes desertaran y buscaran a sus rivales. A finales del otoño de 2008, DHL anunció que dejaría de hacer entregas nacionales y que eliminaría 9 500 puestos de trabajo.[94]

En el capítulo 5 se estudia con más detalle la competencia global.

6 ◀ los componentes del entorno externo del marketing

$21 000

▲ millones gastados por preadolescentes en 2008

de adultos estadounidenses que duerme menos de siete horas cada noche ▶

40%

56 000 ◀ conductores en UPS

multa máxima que la CPSC puede imponer por violaciones ▼

$500 000

REVISIÓN Y APLICACIONES

Analizar el entorno del marketing y explicar cómo afecta a la empresa. El entorno externo del marketing consiste en las variables sociales, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales, y competitivas. Por lo general, las empresas no pueden controlar los elementos del entorno externo. En vez de ello, deben entender cómo cambia, y el impacto de tal cambio en el mercado meta. Luego, los gerentes de marketing pueden crear una mezcla de marketing para satisfacer con efectividad las necesidades de los clientes meta.

1A

1.1 ¿Cuál es el propósito del escaneo del entorno? Mencione un ejemplo.

1.2 Forme seis equipos y haga que cada uno sea responsable de los elementos incontrolables en el entorno de marketing. Su jefe, el presidente de la empresa, ha pedido a cada equipo que proporcione los pronósticos a uno y a cinco años de las principales tendencias que la empresa enfrentará. Ésta forma parte de la industria de equipo para telecomunicaciones. No tiene planes de convertirse en proveedor de estos servicios como Verizon y AT&T. Cada equipo debe usar la biblioteca, Internet y otras fuentes de datos para realizar sus pronósticos. Cada miembro del equipo deberá analizar por lo menos una fuente de datos. Después, los miembros del equipo deberán recabar sus datos y preparar una recomendación. El vocero de cada equipo presentará los hallazgos al resto del grupo.

Describir los factores sociales que afectan al marketing. Dentro del entorno externo, los factores sociales son quizá los más difíciles de anticipar para los mercadólogos. En la actualidad, varias importantes tendencias sociales dan forma a las estrategias de marketing. Primero, las personas de todas las edades tienen una gama de intereses más amplia y desafían los perfiles del consumidor tradicional. En segundo lugar, los cambiantes roles de género hacen que más mujeres participen en la fuerza de trabajo y cada vez más hombres hagan las compras. En tercero, un incremento en el número de familias con dos profesiones ha creado la demanda de bienes y servicios que ahorran tiempo.

2A

2.1 Cada país ha establecido valores y creencias centrales. Éstos pueden variar en cada región del país. Identifique cinco valores centrales en su área del país. Recorte anuncios de revistas que reflejen tales valores y llévelos a la clase.

2.2 Mencione un ejemplo de estilos de vida compuestos con base en alguna persona que conozca.

Explicar la importancia de las tendencias demográficas actuales para los gerentes de marketing. En la actualidad, varios patrones demográficos básicos influyen en las mezclas de marketing. Como la población de Estados Unidos crece a un ritmo más lento, las empresas ya no pueden depender de las utilidades obtenidas de los mercados con expansión general. Asimismo, las empresas enfrentan consumidores cada vez más experimentados entre las generaciones más jóvenes como los preadolescentes y adolescentes. Y como la población también envejece, las empresas ofrecen más productos que resultan atractivos para los consumidores de mediana y mayor edad.

3A

3.1 La generación de la postguerra envejece. Describa de qué manera esto podría afectar la mezcla de marketing para las siguientes empresas:

a. Bally's Health Clubs

b. McDonald's

c. Whirlpool Corporation

d. El estado de Florida

e. Las tiendas Target

3.2 Le pidieron que dé un discurso en la Cámara de Comercio de su localidad sobre el tema de la "Generación Y". Prepare una ponencia.

3.3 ¿De qué manera Ford Motor Company debe manejar un marketing diferente para la Generación Y, la Generación X y la generación de la postguerra?

OA 4

Explicar la importancia del multiculturalismo y los mercados étnicos en crecimiento para los gerentes de marketing. El multiculturalismo ocurre cuando todos los grupos étnicos importantes en un área están representados de forma casi equitativa. El multiculturalismo en crecimiento dificulta la tarea del mercadólogo. En Estados Unidos existen numerosos grupos raciales. Los hispanos constituyen el segmento de la población con un crecimiento más rápido seguido por los afroestadounidenses. En la actualidad, gran número de empresas crean departamentos y líneas de productos dirigidos a segmentos de mercado multiculturales. Las empresas han descubierto que los mercados étnicos no son homogéneos.

4.1 Vaya a la biblioteca y busque un mercado minoritario como el hispano. Escriba un memo a su jefe que explique los detalles de muchos submercados en este segmento.

4.2 Utilizando la biblioteca e Internet, busque ejemplos de grandes empresas que dirijan mezclas de marketing a cada uno de los grupos étnicos más importantes.

OA 5

Identificar las reacciones del consumidor y de la empresa ante el estado de la economía. En años recientes, los ingresos estadounidenses han aumentado a un ritmo muy lento. Al mismo tiempo, el poder financiero de las mujeres se ha incrementado y ellas toman las decisiones de compra para muchos productos en áreas tradicionalmente dominadas por los hombres. Durante un tiempo de inflación, por lo general, las empresas tratan de mantener un nivel de precios para evitar perder la lealtad a la marca por parte del cliente. Durante las épocas de recesión, numerosas empresas mantienen o reducen los precios para contrarrestar los efectos de la reducción en la demanda; asimismo, se concentran en incrementar la eficiencia de la producción y mejorar el servicio al cliente.

5.1 Explique de qué manera los hábitos de compra de los consumidores pueden variar durante un periodo de recesión.

5.2 En los periodos de inflación es necesario que las empresas alteren su mezcla de marketing. Suponga que una proyección económica reciente predice que la inflación será de casi 10% durante los próximos 18 meses. Su empresa fabrica herramientas manuales para jardineros domésticos. Escriba un memo al presidente de la empresa explicándole cómo tendrá que modificar su mezcla de marketing.

OA 6

Identificar el impacto de la tecnología sobre una empresa. Estar al pendiente de la nueva tecnología es esencial para encontrarse a la par de los competidores en el entorno de marketing actual. Estados Unidos destaca en la investigación básica y, en años recientes, ha mejorado mucho en la investigación aplicada. Sin innovaciones, las empresas estadounidenses no podrían competir en los mercados globales. La innovación se convierte cada vez más en un proceso global.

6.1 Mencione tres ejemplos de cómo la tecnología ha beneficiado a las empresas. Además, dé algunos ejemplos de empresas que se han visto afectadas por no estar al día en los cambios tecnológicos.

OA 7

Analizar el entorno político y legal del marketing. Todas las actividades de marketing están sujetas a leyes estatales y federales y a los reglamentos de los organismos reguladores. Los mercadólogos son responsables de mantenerse al pendiente y cumplir con esas regulaciones. Algunas leyes federales clave que afectan al marketing son la Ley Sherman, la Ley Clayton, la Ley de la Federal Trade Commission, la Ley Robinson-Patman, las Enmiendas de Wheeler-Lea a la Ley de la FTC, la Ley Lanham, la Ley Anti-fusiones Celler-Kefauver y la Ley Hart-Scott-Rodino. Numerosas leyes, incluida las de privacidad, se han aprobado para proteger al consumidor. La Consumer Product Safety Commission, la Federal Trade Commission y la Food and Drug Administration son los tres organismos federales que más participan en las actividades de regulación del marketing.

7.1 La Federal Trade Commission y otros organismos gubernamentales han recibido críticas positivas y negativas por la regulación de las actividades de marketing.

¿Hasta qué grado cree usted que el gobierno debe regular el marketing? Explique su posición.

7.2 ¿Puede usted pensar en cualesquiera otras áreas en las que son necesarias las leyes de protección al consumidor?

7.3 ¿Cuáles temas reciben atención en la actualidad en FDA News (**www.fdanews.com**)? ¿Qué efecto ha tenido esta atención en la participación de mercado?

Explicar los aspectos básicos de la competencia nacional y extranjera. El entorno competitivo comprende el número de competidores que una empresa debe enfrentar, el tamaño relativo de los mismos y el grado de interdependencia dentro de la industria. La reducción en el crecimiento de la población, el aumento en los costos y la escasez de recursos han incrementado la competencia nacional.

8.1 Explique de qué manera ha cambiado la naturaleza de la competencia en Estados Unidos.

8.2 ¿Puede haber tiempos en que una empresa se vuelva demasiado competitiva? De ser así, ¿cuáles podrían ser las consecuencias?

TÉRMINOS CLAVE

administración del entorno 105
Consumer Product Safety Commission (CPSC) 130
demografía 109
estilos de vida componentes 106
Federal Trade Commission (FTC) 130
Food and Drug Administration (FDA) 130
generación de la postguerra (baby boomers) 113
Generación X 112
Generación Y 111
inflación 122
investigación aplicada 125
investigación básica 125
mercado meta 103
multiculturalismo 121
poder de compra 122
recesión 123

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Los factores demográficos desempeñan un rol importante para modelar el entorno externo del marketing. Uno de esos factores demográficos es la cultura. La importancia de la comprensión cultural nunca es exagerada, sobre todo en el mercado global actual y en un país multicultural. En general, los estadounidenses suelen ser etnocéntricos; es decir, se apresuran a prejuzgar otras normas culturales como equivocadas (o menos importantes) porque difieren de las prácticas estadounidenses.

Una forma de estar expuesto a otra cultura es analizar sus platillos típicos. En este ejercicio será necesario que trabaje en equipo para crear una guía de la comida étnica en su ciudad o área. La guía final será descriptiva por naturaleza y no estará diseñada para ser una guía de calificaciones.

Actividades

1. Identifique las categorías de comida étnica para incluirlas en su guía. Una vez que las identifique para su área, elabore una lista de los restaurantes en cada una.
2. Tendrá que crear un formato de recolección de información para solicitar los mismos datos en cada restaurante. Por ejemplo, seguramente querrá incluir el nombre, el domicilio y el número telefónico de cada uno de ellos. Piense en otra información que podría ser útil.

3. Divida la lista de restaurantes que su equipo generó en la actividad 1 de modo que cada miembro sea responsable de recabar información de cierto número de restaurantes. Considere la posibilidad de dividir la lista geográficamente para que cada uno visite una variedad de restaurantes étnicos. Si su presupuesto lo permite, coman en algunos de ellos, además de recabar la información. Una vez que tengan todos los datos, reúnanse a revisar y comparar sus hallazgos.
4. ¿Hubo algún platillo o tipo de comida que les gustó más? ¿Qué no les gustó? ¿Qué tipo de restaurante étnico parece más extraño para ustedes? ¿Por qué lo consideran así?

EJERCICIO DE ÉTICA

Gary Caplan desarrolló una nueva "bebida energética" diseñada para quemar calorías al dormir, que trata de comercializar a los consumidores con sobrepeso. Según los Centers for Disease Control and Prevention, 20% de los estadounidenses es obeso. La madre de Gary, quien es médico, argumenta que es poco ético dirigir el producto a los obesos, que como mercado meta son tan vulnerables como los ancianos y los niños.

Preguntas

1. ¿Gary se dirige a un mercado meta vulnerable?
2. ¿La Declaración de Ética de la AMA toma en cuenta este aspecto? Visite **www.marketingpower.com** y revise la declaración. Luego, redacte un breve párrafo sobre lo que contiene en relación con la decisión de marketing de Gary Caplan.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Estos ejercicios del plan de marketing al final del capítulo están diseñados para ayudarlo a utilizar lo que ha aprendido en el capítulo a fin de que desarrolle un plan de marketing estratégico para una empresa de su elección. Una vez que haya terminado el ejercicio del plan de marketing para cada capítulo en la parte 1 de este libro, puede terminar la hoja de trabajo en el sitio web compañero de este libro **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. Ahora siga desarrollando su plan de marketing estratégico que empezó en el capítulo 2, completando los siguientes ejercicios:

1. Describa la forma en que su empresa manejará los aspectos de la privacidad.
2. Haga un escaneo del entorno de marketing. Identifique las oportunidades y amenazas para la empresa que ha elegido en áreas tales como tecnología, economía, el entorno político y legal y la competencia. ¿Sus competidores son extranjeros, nacionales, o ambos? También identifique las oportunidades y amenazas basándose en los posibles mercados meta, incluyendo factores sociales, demográficos y aspectos multiculturales.
3. Complete el análisis FODA de su empresa identificando las oportunidades y las amenazas en el entorno externo del marketing, haciendo un escaneo del entorno:
   a) Mencione las tendencias demográficas, étnicas y sociales que podrían causar un impacto sobre su empresa, investigando los datos de la Oficina del Censo de Estados Unidos en **www.census.gov**.
   b) Determine cuáles son los factores económicos que podrían influir en las estrategias de su empresa, visitando la U. S. Economic and Statistics Administration en **www.esa.doc.gov**, o el Bureau of Economic Analysis en **www.bea.doc.gov**.
   c) Explore **www.lawguru.com** y reporte por lo menos acerca de tres factores políticos y legales que podrían influir en sus decisiones de marketing.
   d) Investigue los sitios web de los organismos gubernamentales federales que regulan a su empresa y a la industria y mencione por lo menos seis

leyes que regulan sus ofertas de negocios. La Federal Trade Commission se encuentra en **www.ftc.gov**. La Federal Communications Commission se encuentra en **www.fcc.co**. La Food and Drug Administration se encuentra en **www.fda.gov**. La Consumer Product Safety Commission se encuentra en **www.cpsc.gov**. La Better Business Bureau se encuentra en **www.bbb.org**. El Internal Revenue Service se encuentra en **www.irs.gov**.

e) Identifique a sus competidores clave. Una sencilla lista de las "páginas amarillas" de empresas en la misma categoría de negocios puede iniciar su búsqueda. Para los competidores en línea, intente **www.bizrate.com**.

f) La competencia a menudo proviene de empresas que trabajan exactamente en el mismo mercado que usted. Esto es cierto de manera especial en Internet. Después de buscar a su competencia directa, indague y piense en otras empresas que estén posicionadas para poner en práctica una estrategia de negocios similar para su mercado meta. Determine si hay actores que podrían ser capaces de desarrollar una tecnología con mayor rapidez o llegar a sus cliente meta de forma más efectiva que usted.

CASO DE ESTUDIO: STARBUCKS

VENDER CAFÉ EN LA TIERRA DEL TÉ

© AP PHOTO/ELIZABETH DALZIEL

Starbucks ha hecho negocios en China desde 1999, cuando abrió la primera cafetería en Beijing. En la actualidad, cientos de establecimientos de Starbucks venden café en la tierra del té, incluido uno en la Gran Muralla. Se ha convertido en una de las marcas más populares entre los chinos de 20 a 40 años de edad, conocidos como "chuppies"; pero hasta el momento, China sólo representa alrededor de 10% de las ventas globales de Starbucks. Sin embargo, Howard Schultz, su presidente, cree que algún día ese país será el mercado más grande de la empresa fuera de Estados Unidos. "La respuesta del mercado", comenta, "ha superado nuestras expectativas".

Esto puede parecer sorprendente si consideramos el hecho de que la mayoría de la población de más de 1 000 millones de chinos son bebedores de té que no sabían lo que era el café hasta que Nestlé introdujo una versión en polvo en los anaqueles de las tiendas en la década de 1980. Pero Starbucks apuesta a que podrá ganarse a la nueva generación mediante el marketing de su producto representativo, como un emblema de la nueva sofisticación de la China moderna.

"El café representa el cambio", asegura Wang Jinlong, presidente de Starbucks Greater China. "El ingreso desechable se concentra en los jóvenes y éste es el lugar al que quieren venir." El éxito en China podría depender de lo bien que Starbucks se comercializa entre los que Wang llama "pequeños emperadores". La ley china de un solo hijo ha dado origen a una generación que no se interesa en las metas colectivas, dice. En vez de ello, adoptan la creencia occidental en la individualidad que Starbucks representa.

Después de entrevistar a varios consumidores chinos, Starbucks compiló una lista de las principales razones por las que acuden a los cafés. De manera sorprendente, la razón número uno es "para reunirse con amigos y familiares", mientras que "beber café" ocupó el lugar número seis. Por lo general, los espacios de vivienda son pequeños y hacinados, por lo que los lugares de reunión son importantes para los chinos.

Da Wei Sun, gerente de tiendas en Beijing, cree que Starbucks tuvo éxito en China porque adoptaron la idea de un lugar de reunión y de dar a las personas que viven en las ciudades un "tercer espacio" más allá del trabajo y la casa, haciendo que esté de moda tomar un café con leche y salir. Starbucks ofrece más comida del menú chino, que incluye emparedados de pato, moon pies y un pastel de queso con té verde, que otros países, así como más asientos. Sólo 20% de los clientes estadounidenses come y bebe dentro de los establecimientos después de ordenar, pero en China la cifra se acerca a 90 por ciento.

China sigue siendo un país comunista, de modo que un cambio en la dictadura podría afectar el negocio de la noche a la mañana. Schultz dice que la clave para establecer cafés en ese país es primero encontrar socios locales que entiendan el panorama político y de negocios en constante cambio. En un principio, Starbucks entró en China autorizando a los desarrolladores locales a usar su marca y establecer joint ventures con socios.

Pei Liang, analista industrial, aconsejó que para lograr el éxito a largo plazo en el país, Starbucks necesitaba adquirir acciones controladoras en sus joint ventures. Liang explicó que esto fortalecería el control de la gerencia y la colocaría en posición de obtener más utilidades conforme el mercado crezca. "El hecho de otorgar licencias o mantener acciones minoritarias es una herramienta efectiva al ingresar en un mercado nuevo porque implica una inversión baja", explica Liang. "Pero Starbucks, propietario de la marca, sólo recibe regalías derivadas de las licencias."

A finales de 2006, Starbucks anunció que compraría a su socio en China y tomaría el control de 60 tiendas. El mercado había cambiado después de que Beijing entrara a la Organización Mundial de Comercio en 2001, facilitando que las empresas extranjeras se movieran solas. "El hecho de comprar al socio se ha vuelto más común", asegura Ken D. Kedl, consultor industrial. "Quizá Starbucks piensa que ahora sabe mejor cómo funciona China, de modo que puede moverse por sí misma."

Su presidente, Howard Schultz, agrega que Starbucks se va a concentrar más en sus esfuerzos de expansión futuros en China y Kedl predice que tendrán un éxito continuo en ese país: "En China, no es sólo una bebida, sino un punto de destino. Un lugar para que lo vean a uno y demostrar lo moderno que es." Y como la economía china sigue creciendo en cifras de dos dígitos, el número de *chuppies* que están dispuestos a pagar $3.63 por un Mocka frappuccino grande es probable que también aumente.

Fuente: "Starbucks Targets Growing China Market", *AsiaPulse News*, 6/13/2006; Janet Adamy, "Starbucks' Task China? Winning Over Tea Drinkers", *The Seattle Times*, 11/30/2006; Jeffrey S. Harrison, "Exporting a North American Concept to Asia", *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly*, mayo de 2005; Craig Harris, "Starbucks Sees China as Key to Its International Growth", *Seattle Post-Intelligencer*, 10/7/2006; Dexter Roberts, "Starbucks Caffeinates Its China Growth Plan", *Business Week Online*, 10/26/2006.

Preguntas

1. Muchos de los mismos factores del entorno, como los culturales, que operan en el mercado nacional existen también internacionalmente. Analice los factores culturales clave que Starbucks tuvo que considerar al expandir sus operaciones en China.
2. Analice los factores políticos y legales que Starbucks tuvo que considerar en el mercado chino. ¿Cuáles son los riesgos de ingresar en un país con tales factores? ¿Qué cambios han ocurrido en la estructura política y legal de China para ventaja de las empresas extranjeras?
3. ¿Qué factores demográficos era importante que Starbucks entendiera en China? ¿Cuáles fueron las características demográficas a las que decidieron dirigirse?
4. ¿Cuál fue la estrategia de mercado global inicial que Starbucks utilizó para entrar en China? Analice las ventajas y desventajas de esta primera estrategia. ¿Qué cambios ha sufrido tal estrategia desde entonces y por qué?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

METHOD : LA ENTRADA A UN MERCADO MUY NUMEROSO

Todas las empresas, grandes y pequeñas, nuevas y antiguas, son participantes de mercado y, como tales, están sujetas a las fuerzas que actúan sobre cada entidad del mercado. Lo mismo sucede con Method. Como ha visto en los Videoclips de empresas de los capítulos 2 y 3, Method ha estado pendiente de sus clientes, ha analizado a la competencia, se ha enfocado en el cambio social y ha identificado los factores económicos que afectan su forma de hacer negocios presente y futura. Revise los Videoclips de empresas de los capítulos 2 y 3 para escuchar a los fundadores Adam

Lowry y Eric Ryan, así como al CEO Alastair Dorward, describir varios factores del entorno que influyen en la forma en que Method entró al mercado y el éxito que la empresa ha tenido.

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

Preguntas

1. Los fundadores y el presidente de Method hacen referencia en varias ocasiones al rol de la competencia y los consumidores en sus evaluaciones del entorno. ¿Existe una jerarquía para los factores del entorno analizados en este capítulo? Explique su respuesta.
2. ¿Otras empresas deberían imitar el énfasis que Method pone en ciertos factores del entorno? ¿Por qué?
3. ¿A la evaluación de Method de su entorno parece faltarle algo? ¿Qué?

El marketing y usted: Resultados de

Una calificación alta significa que tiene una fuerte percepción de las limitaciones del tiempo para completar las tareas relacionadas con su trabajo. Las investigaciones indican que cuando usted percibe que trabaja bajo presión de tiempo, su creatividad se ve afectada de forma negativa. Como leyó en el capítulo 4, el tiempo es un factor social importante en el entorno que afecta al marketing. El hecho de entender sus percepciones y reacción ante las limitaciones de tiempo será útil en la planeación para satisfacer las necesidades del consumidor que tiene el tiempo limitado. Su reto como mercadólogo ocupado será seguir pensando de forma creativa.

CAPÍTULO 5

Desarrollo de una visión global

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA1 Analizar la importancia del marketing global
- OA2 Analizar el impacto de las empresas multinacionales en la economía mundial
- OA3 Describir el entorno que enfrentan las empresas globales
- OA4 Identificar las distintas formas de ingresar en el mercado global
- OA5 Mencionar los elementos básicos que participan en el desarrollo de una mezcla de marketing global
- OA6 Descubrir de qué forma Internet afecta al marketing global

OA 1

LOS BENEFICIOS DEL MARKETING GLOBAL

En la actualidad existen revoluciones globales en numerosas áreas de nuestra vida, como la administración, la política, las comunicaciones y la tecnología. El término *global* ha adquirido un nuevo significado, refiriéndose a una movilidad sin fronteras y a una competencia en las áreas social, de los negocios e intelectual. El marketing global, que ya no es sólo una opción, sino un marketing que se orienta a los mercados en todo el mundo, se ha convertido en imperativo para los negocios.

Los gerentes deben desarrollar una visión global no sólo para reconocer y reaccionar ante las oportunidades internacionales de marketing, sino también para mantenerse competitivos en su país. La competencia más agresiva para una empresa dentro de su país proviene, a menudo, de empresas extranjeras. Además, una visión global permite a un gerente entender que el cliente y las redes de distribución operan en todo el mundo, eliminando las barreras geográficas y políticas y volviéndolas cada vez más irrelevantes para las decisiones de negocios. En resumen, tener una visión global significa reconocer y reaccionar ante las oportunidades de marketing internacional, utilizando estrategias efectivas de marketing global y asumiendo los peligros que representan los competidores extranjeros en todos los mercados.

Durante las últimas dos décadas, el comercio global ha aumentado de $200 000 millones al año a más de $11 billones. Algunos países y empresas que no eran considerados importantes, ahora son participantes clave en el marketing global y demuestran grandes habilidades.

En la actualidad, las empresas enfrentan muchos retos en sus prácticas acostumbradas. Los costos del desarrollo de productos van a la alza, la vida de los productos se acorta y la nueva tecnología se extiende por todo el mundo a más velocidad que nunca. Pero los ganadores del marketing se adaptan al ritmo del cambio en lugar de temerle.

Un ejemplo de una empresa joven con una visión global que ha aprovechado la nueva tecnología es Ashtech de Sunnyvale, California. Ashtech fabrica equipo para captar y convertir las señales de satélite del Sistema de Posicionamiento Global del gobierno de Estados Unidos. El director de ingeniería de Ashtech y su equipo de 10 personas torturan y prueban todo lo que la empresa fabrica: costosas cajas negras de chips y circuitos que utilizan señales satelitales para indicar a investigadores, granjeros, operadores de máquinas de minería y otros profesionales dónde se encuentran con precisión. Más de la mitad de la producción de Ashtech es para exportación y su cliente más grande es Japón.

Adoptar una visión global puede ser muy rentable para una empresa. Gillette, por ejemplo, obtiene alrededor de dos terceras partes de sus ingresos de su división internacional. H. J. Heinz, la compañía de catsup, recibe más de la mitad de sus ingresos de las ventas internacionales. Aunque Cheetos y Ruffles no han funcionado muy bien en Japón, las papas fritas han tenido mucho éxito. El negocio de botanas de PepsiCo (propietaria de Frito-Lay) en el extranjero produce más de $3 250 millones al año. The William Wrigley Jr. Company, fabricante de Wrigley's Spearmint, Juicy Fruit, Altoids, Life Savers y otros productos, tiene ventas globales anuales de más de $4 700 millones.[1]

Otra empresa con visión global es Pillsbury. El Pillsbury Doughboy se usa

El marketing y usted

¿Cómo describiría su interés en otros países? Escriba sus respuestas sobre las líneas.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo			Totalmente de acuerdo

__ Me gustaría tener la oportunidad de conocer personas de otros países.

__ Me interesa mucho probar la comida de diferentes países.

__ Debemos respetar las tradiciones, culturas y formas de vida de otros países.

__ Me gustaría conocer más sobre otros países.

__ Tengo muchos deseos de viajar al extranjero.

__ Me gustaría conocer más sobre culturas y costumbres extranjeras.

__ Tengo muchos deseos de conocer e interactuar con personas de otros países.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #98, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III © por American Marketing Association.

marketing global
Marketing que se orienta a los mercados en todo el mundo.

visión global
Reconocer y reaccionar ante las oportunidades de marketing internacional al utilizar estrategias efectivas de marketing global y tomar conciencia de los peligros que representan los competidores extranjeros en todos los mercados.

en India para vender un producto que la empresa acaba de abandonar en Estados Unidos: la harina. Pillsbury (propiedad de General Mills) tiene muchos productos con márgenes más altos como las pizzas para microondas en otras partes del mundo, pero descubrió que en este mercado ligado a las tradiciones necesitaba impulsar lo básico.

Aún así, la venta de harina empacada en India ha sido casi revolucionaria, porque la mayoría de las amas de casa indias todavía compran el trigo entero en costales, lo limpian a mano, lo guardan en enormes cestos de metal y, cada semana, llevan una parte al molino del vecindario, o *chakki*, donde se muele entre dos rocas.

Para ayudar a esas amas de casa, el Doughboy mismo sufrió algunos cambios. En los anuncios transmitidos por televisión presiona las palmas y hace una reverencia como el saludo tradicional de India. Habla seis dialectos regionales.

El marketing global no es una calle de un sentido, en la que sólo las empresas estadounidenses venden sus productos y servicios en todo el mundo. La competencia extranjera en el mercado nacional solía ser relativamente escasa, pero ahora se encuentra en casi todas las industrias. De hecho, en muchas de ellas, las empresas han perdido una participación de mercado importante frente a los productos importados. En las industrias electrónica, de cámaras fotográficas, automotriz, de artículos de porcelana fina, tractores, artículos de piel y muchos otros productos industriales y de consumo, las empresas estadounidenses luchan en su país por mantener su participación de mercado frente a los competidores extranjeros. En 2007 Toyota se convirtió en la empresa automotriz número uno en el mercado estadounidense.

Importancia del marketing global para Estados Unidos

Numerosos países dependen del comercio internacional en mayor medida que Estados Unidos. Por ejemplo, Francia, Gran Bretaña y Alemania generan más de 19% de su producto nacional bruto (PNB) del comercio mundial, en comparación con aproximadamente 12% de Estados Unidos. No obstante, el impacto del negocio internacional en la economía estadounidense es impresionante:

- Estados Unidos exporta alrededor de una quinta parte de su producción industrial.
- Uno de cada cinco empleos en Estados Unidos está apoyado directa o indirectamente por las exportaciones.[2]
- Todos los estados de la Unión Americana han obtenido ganancias netas sobre el empleo atribuibles al comercio internacional.[3]
- Las empresas estadounidenses exportan más de $800 000 millones en bienes a países extranjeros cada año, y casi una tercera parte de las utilidades corporativas estadounidenses proviene del comercio internacional y la inversión extranjera.
- Las exportaciones representan 25% del crecimiento económico de Estados Unidos.
- Estados Unidos es el exportador líder de productos agrícolas, y cada año vende más de $60 000 millones en exportaciones de este tipo a otros países.
- Los químicos, computadoras y equipos de oficina, automóviles, aviones y maquinaria industrial y eléctrica representan casi la mitad de todas las exportaciones no agrícolas.
- Alrededor de la mitad de las importaciones en Estados Unidos son de materia prima, bienes de capital y productos industriales que utilizan los fabricantes estadounidenses para la manufactura de productos en ese país.[4] Estados Unidos es el importador más grande del mundo.
- Estados Unidos exporta más de $1 600 millones en bienes y servicios cada año.[5]

Podría parecer que estas estadísticas implican que prácticamente todas las empresas de Estados Unidos venden sus productos en todo el mundo, pero nada más alejado de la realidad. Alrededor de 85% de todas las exportaciones estadounidenses de bienes manufacturados es enviado por 250 empresas; menos de 10% de todos los negocios de manufactura, o alrededor de 25 000 empresas, exporta sus bienes de forma regular. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas son, en esencia, ajenas al comercio y al marketing globales. Sólo las empresas multinacionales muy grandes han tratado de competir en todo el mundo de forma seria. Por suerte, cada vez un número mayor de pequeñas empresas participan en mercados internacionales.

El temor al comercio y la globalización

Las protestas durante las reuniones de la Organización Mundial de Comercio, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (más adelante en este capítulo nos ocuparemos de las tres organizaciones) demuestran que gran número de personas siente temor por el comercio mundial y la globalización. ¿A qué le temen? Los aspectos negativos del comercio global son los siguientes:

- Millones de estadounidenses han perdido su empleo debido a las importaciones, los turnos de producción en el extranjero o el outsourcing de los trabajos técnicos. La mayoría encuentra nuevos empleos, aunque con un menor salario.
- Millones más temen perder su empleo, sobre todo en aquellas empresas que operan bajo una presión competitiva.
- Los empleadores, a menudo, amenazan con contratar por outsourcing las labores si los trabajadores no aceptan las reducciones de salario.
- Los empleos en empresas de servicios y de oficina son cada vez más vulnerables al movimiento de las operaciones en el extranjero.

© AP PHOTO

Outsourcing de empleos La idea del *outsourcing* (enviar los empleos al extranjero) ha sido muy controvertida en los últimos años. Numerosos ejecutivos afirman que tiene que ver con el crecimiento corporativo, la eficiencia, la productividad y el crecimiento de los ingresos. La mayoría de las empresas considera que el ahorro en costos es clave en el outsourcing. Mientras que India, gracias a su población educada que habla inglés, ha sido siempre un país muy popular para recibir trabajos del extranjero, otras naciones también ganan fama.

Aunque muchas corporaciones están emocionadas con las ventajas de manejar sus operaciones en el extranjero, los políticos, sindicatos y trabajadores no lo están. Alan Blinder, ex vicepresidente de la Reserva Federal, señala que en las dos próximas décadas saldrán del país hasta 40 millones de empleos.[6] Más del doble del total de trabajadores empleados en la manufactura actualmente. El doctor Blinder menciona que la nueva tecnología de comunicación permite que los servicios se suministren de forma electrónica a distancia. Su lista de "empleos más susceptibles a manejarse en el extranjero" es la siguiente:

Ocupación	Número de trabajadores estadounidenses[7]
Programadores de computadoras	389 090
Capturistas de datos	296 700
Actuarios	15 770
Editores de películas y videos	15 200
Matemáticos	2 930
Transcriptores médicos	90 380
Intérpretes y traductores	21 930
Economistas	12 490
Diseñadores gráficos	178 530
Empleados del área fiscal, contabilidad y auditoría	1 815 340
Microbiólogos	15 250
Analistas financieros	180 910

Fuente: Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, de David Wessel y Bob Davis, "Job Prospects: Pain From Free Trade Spurs Second Thoughts", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2007, p. 1. Copyright © 2007 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

Otros economistas están en total desacuerdo con el doctor Blinder. El doctor Jagdish Bhagwati, de la Universidad de Columbia, declara: "Está muy equivocado. No tengo ninguna duda de que creamos muchos más empleos de los que perdemos".[8]

La pérdida de capacidades, tecnología e instalaciones de manufactura Los salarios en China aumentan de 10 a 15% al año y los costos de reenvío han aumentado de forma considerable en todo el mundo. El costo de enviar un contenedor de 40 pies de Shangai a San Diego ha tenido

un sorprendente incremento de 150%, a $5 500, desde 2000. Además, el valor del dólar estadounidense ha disminuido significativamente contra el yuan chino y el euro durante el mismo periodo. Eso hace que las importaciones a Estados Unidos sean más costosas. Todos estos factores hacen que las posibilidades de fabricación en dicho país sean más atractivas que en el pasado.[9]

El problema es que muchas fábricas y redes de proveedores estadounidenses han languidecido durante el periodo de la globalización. Un inventor estadounidense ha creado una batería de larga duración y que se carga rápidamente, para las computadoras notebook, que podría revolucionar a la industria. A la empresa Boston-Power le gustaría fabricar las baterías en Estados Unidos. Sin embargo, ¡ya no quedan fábricas de baterías! No obstante, en China hay más de 200 fábricas de baterías con gran cantidad de trabajadores y laboratorios.[10]

Los costos crecientes en China están erosionando la ventaja en costos de 40 a 50% que antes tenía. Sin embargo, la migración de la fabricación de regreso a Estados Unidos puede ser un proceso largo y lento. Incluso las empresas como Donso, un fabricante de Pennsylvania de partes para equipo petrolero y cajas de engranajes, están inundadas de pedidos después de años de perder negocios frente a China. Pero la empresa se muestra reacia a gastar $30 millones para construir una nueva fundidora, debido a lo que ha sucedido en el pasado. Numerosos bienes, como juguetes, electrodomésticos pequeños y ropa, tal vez jamás se fabricarán en grandes cantidades en Estados Unidos, debido a que son intensivos en mano de obra. Aun cuando no hay duda de que algunos de los fabricantes regresarán a los estados a medida que disminuya la ventaja en costos de China, quizá la mejor oportunidad para Estados Unidos está en impedir que la nueva tecnología llegue a salir del país. Para Estados Unidos es importante mantenerse a la vanguardia de la innovación en áreas como la nanotecnología, la iluminación de estado sólido y la energía renovable. Debería ser económicamente viable fabricar en Estados Unidos los bienes resultantes de la tecnología.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Analizar la importancia del marketing global

Beneficios de la globalización

La teoría económica tradicional afirma que la globalización depende de la competencia para reducir los precios e incrementar la calidad de los productos y servicios. Las empresas acuden a los países que operan con mayor eficiencia o tienen la tecnología para producir lo que se necesita.

En resumen, la globalización amplía la libertad económica, fomenta la competencia y mejora los estándares de productividad y de vida de las personas. Para los países menos desarrollados, la globalización también ofrece acceso al capital extranjero, los mercados de exportación globales y la tecnología avanzada, al tiempo que rompe con el monopolio de los productores nacionales deficientes y protegidos. A su vez, un crecimiento más rápido reduce la pobreza, fomenta la democracia y promueve estándares laborales y ambientales más altos. Aunque los funcionarios gubernamentales quizás enfrenten decisiones más difíciles como resultado de la globalización, los ciudadanos disfrutan de mayor libertad individual. En este sentido, la globalización actúa como un poder gubernamental de vigilancia haciendo que para los gobiernos sea más difícil abusar de la libertad y la propiedad de sus ciudadanos.

La globalización merece el crédito por ayudar a millones de pobres y mejorar los estándares de vida para las familias de bajos ingresos. En los países en vías de desarrollo de todo el mundo, la globalización ha creado una pujante clase media que mejoró los estándares de vida de cientos de millones de personas. Esto sucede sobre todo en China, donde los ingresos de los trabajadores poco calificados han aumentado de forma consistente. Los pobres en países como Vietnam y muchos otros del sureste de Asia también se han beneficiado en gran medida desde que esas naciones abrieron sus economías. En muchos países en vías de desarrollo, las expectativas de vida y el cuidado de la salud han mejorado, al igual que las oportunidades de educación.[11]

2A

EMPRESAS MULTINACIONALES

Estados Unidos tiene muchas empresas grandes que son globales. Gran número de ellas ha tenido enorme éxito. Una empresa que participa en el comercio internacional más allá de exportar e importar se conoce como **corporación multinacional**. Las corporaciones multinacionales mueven recursos, bienes, servicios y habilidades más allá de las fronteras nacionales sin importar el país en que se encuentren sus oficinas corporativas. Numerosas multinacionales con sede en Estados Unidos obtienen un gran porcentaje de sus ingresos en el extranjero, como se muestra en la figura 5.1. ExxonMobil obtiene 72% de sus ingresos fuera de Estados Unidos. En contraste, Wal-Mart, la empresa más grande de Estados Unidos, tiene 24% de sus ventas fuera del país.

¿Las multinacionales son buenas para Estados Unidos? Ciertamente no todos están de acuerdo con este tema, pero los investigadores estiman que las multinacionales pagan a los trabajadores 6% más en promedio que las empresas nacionales.[12] Además, las multinacionales tienden a estar mejor administradas y a ser menos agresivas en el recorte de empleos que las empresas nacionales comparables.[13] Esto se puede deber a que las multinacionales estadounidenses tienden a mantener su departamento de investigación y desarrollo y sus oficinas corporativas en Estados Unidos.

Sin embargo, las multinacionales no carecen de críticos. Aun cuando son menos agresivas en el recorte de puestos de trabajo, han eliminado más de dos millones de ellos en Estados Unidos, mientras que añaden trabajos en el extranjero.[14] Además, algunas multinacionales han cambiado el ingreso a países con bajos impuestos, lo que ha reducido los pagos por ingresos corporativos en Estados Unidos. Las multinacionales afirman que eso fue necesario, debido a que Estados Unidos tiene una estructura fiscal muy compleja, con una de las tasas de impuesto al ingreso corporativo más altas entre los países industrializados.

Las multinacionales a menudo desarrollan su negocio global por etapas. En la primera etapa, las empresas operan en un país y venden en otros. Las multinacionales que se encuentran en la segunda etapa establecen subsidiarias en el extranjero para manejar las ventas en un país. En la tercera etapa operan una línea de negocios completa en otro país. La cuarta etapa ha evolucionado debido sobre todo a Internet y abarca principalmente a las empresas de alta tecnología. Para éstas, la suite ejecutiva es virtual. Sus altos directivos y funciones corporativas centrales están en distintos países, en dondequiera que las empresas puedan ganar una ventaja competitiva mediante la disponibilidad de talento o capital, bajos costos o la proximidad a sus clientes más importantes.

Un buen ejemplo de una empresa en la cuarta etapa es Trend Micro, compañía de software antivirus para Internet. Sus altos directivos, ingenieros y personal de apoyo están dispersos por todo el mundo con el fin de responder con rapidez a las nuevas amenazas de virus que pueden comenzar en cualquier parte y extenderse como el fuego. El centro de respuesta a virus más importante está en Filipinas, donde 250 ingenieros siempre vigilantes trabajan en horarios nocturnos si es necesario. Existen otros seis laboratorios ubicados en ciudades desde Munich hasta Tokio.

La sede financiera de Trend Micro se localiza en Tokio, donde la empresa se hizo pública; el desarrollo de productos se encuentra en Taiwán, donde residen muchos graduados con doctorado; y la mayor parte de sus ventas se realiza en Silicon Valley, en el enorme mercado estadounidense. Cuando las empresas se fragmentan de esta forma, ya no están limitadas a las fortalezas, ni se ven afectadas por las debilidades de su país de origen.

Estas multinacionales en la cuarta etapa surgen en todo el mundo y entre ellas están el fabricante de software de inteligencia de negocios Business

corporación multinacional
Empresa que participa en el comercio internacional más allá de las exportaciones e importaciones.

FIGURA 5.1

Las corporaciones multinacionales más grandes del mundo que obtienen por lo menos 30% de sus ingresos en el extranjero

	Ingreso en miles de millones de dólares	Porcentaje extranjero
ExxonMobil	$372.8	72.2
Hewlett-Packard	104.3	66.6
Dow Chemical	53.5	65.9
Chevron	210.8	65.7
Intl. Business Machines	98.8	63.0
Procter & Gamble	76.5	58.2
American Intl. Group	110.1	57.8
Ford Motor	172.5	53.1
United Technologies	54.8	51.0
General Electric	176.7	49.0
Johnson & Johnson	61.1	46.9
General Motors	182.3	44.2
Boeing	66.4	40.7
Dell	61.1	38.9
Microsoft	51.1	38.7
ConocoPhillips	178.6	31.4

Fuente: "As the World Turns", *Fortune*, 5 de mayo de 2008, p. 225.

intensivo en capital
Utilizar más capital que mano de obra en el proceso de producción.

Objects, con sede en Francia y San José, California; Wipro, proveedor de servicios de tecnología con sede en India y Santa Clara, California; y el fabricante de periféricos para computadora Logitech International, con sede en Suiza y Fremont, California.

Una empresa multinacional puede tener varias sedes mundiales, dependiendo de dónde se encuentren ciertos mercados o tecnologías. APV de Gran Bretaña, fabricante de equipo para procesamiento de alimentos, tiene distintas sedes para cada uno de sus negocios mundiales. ABB, Asea Brown Boveri, gigante europeo de la ingeniería eléctrica con sede en Zurich, Suiza, agrupa sus miles de productos y servicios en 50 u 80 áreas de negocios. Cada una está a cargo de un equipo de líderes que elabora estrategias de negocios mundiales, establece las prioridades del desarrollo de productos y decide dónde fabricar sus productos. Ninguno de estos equipos opera en la sede de Zurich; en vez de ello, están distribuidos por todo el mundo. Los transformadores de energía se manejan en Alemania, los motores eléctricos en Finlandia y la automatización de procesos en Estados Unidos.

El rol de las corporaciones multinacionales en los países en vías de desarrollo es un tema controvertido. La capacidad de las multinacionales para aprovechar los recursos financieros, físicos y humanos de todo el mundo y combinarlos de forma económica y productiva puede beneficiar a cualquier país. Asimismo, con frecuencia poseen y pueden transferir la tecnología de punta. Sin embargo, sus críticos sostienen que, a menudo, se transfiere la clase de tecnología errónea a los países en vías de desarrollo. Por lo general, son intensivas en capital (necesitan gastar más en equipo que en mano de obra) y, por tanto, no aumentan el empleo de forma significativa. Entonces, surge un "sector moderno" en el país, dando empleo a una pequeña proporción de la fuerza de trabajo en niveles de productividad e ingresos relativamente altos y con tecnologías que cada vez requieren mayor capital. Además, en ocasiones, las multinacionales apoyan a los regímenes reaccionarios y opresivos si con esto protegen sus intereses. Otros críticos señalan que las empresas obtienen más riqueza de los países en vías de desarrollo de la que llevan a ellos, ensanchando así la brecha entre los países ricos y pobres. La industria petrolera en particular ha sido objeto de numerosas críticas por sus acciones en algunos países en vías de desarrollo.

Para contrarrestar estas críticas, cada vez más multinacionales adoptan un rol proactivo siendo buenas ciudadanas globales. Las empresas, en ocasiones, deben entrar en acción para cumplir con las regulaciones gubernamentales y, en otros casos, tratan de proteger su buen nombre.

Bloqueo de la inversión extranjera

Una nueva crítica contra las corporaciones multinacionales es que los gobiernos de China a Canadá crean restricciones contra las compras de fábricas, terrenos y empresas en su país por parte de extranjeros. Esto tiene un impacto significativo en las multinacionales estadounidenses porque sirven a los mercados extranjeros, sobre todo por medio de las ventas en sus filiales fuera del país y no por medio de las exportaciones de Estados Unidos. Las filiales en el extranjero fabrican y venden bienes de forma local y dependen de la mano de obra y la distribución locales para llegar a los clientes cercanos.

Estas nuevas barreras a la propiedad se deben en parte a una reacción en contra de la globalización. Un aspecto quizá más importante es el punto de vista de que Estados Unidos erige barreras contra la inversión extranjera. En 2006 una empresa de Dubai trató de comprar operaciones en cinco puertos estadounidenses y, en 2005, la compañía petrolera china de propiedad estatal, Cnooc Ltd., intentó comprar el gigante petrolero Unocal Corp., con sede en California. Con el tiempo, ambas negociaciones fueron prohibidas. Esto hizo que el Congreso aprobara una ley para regular la inversión extranjera en Estados Unidos o someterla a revisión del Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS) que supervisa las compras de activos estadounidenses por parte de extranjeros que tienen alguna implicación para la seguridad nacional.

En la actualidad, las nuevas regulaciones en China permiten a los funcionarios del gobierno bloquear una compra local por parte de una multinacional si pone en peligro la "seguridad económica". Rusia ha considerado el bloqueo de la propiedad extranjera en 39 "sectores estratégicos" de su economía. Si más países empiezan a bloquear la inversión extranjera por parte de las multinacionales, esto tendrá un impacto notorio en el comercio global.

Estandarización del marketing global

Las corporaciones multinacionales orientadas al marketing, por tradición operan con algunas diferencias en cada país. Emplean la estrategia de ofrecer características de productos, empaques, publicidad, etc., diferentes. Sin embargo, Ted Levitt, ex profesor de Harvard, describió

una tendencia hacia lo que llamó "marketing global", con un significado un tanto diferente.[15] Afirmó que la comunicación y la tecnología han creado un mundo más pequeño, de modo que casi todos los consumidores en todas partes quieren tener las cosas de las que han escuchado, visto o experimentado. Por tanto, ve el surgimiento de mercados globales de productos estandarizados para el consumo a gran escala, en contraste con los mercados extranjeros segmentados con distintos productos. En este libro, el marketing global se define como individuos y organizaciones que emplean una visión global para comercializar de forma eficaz bienes y servicios más allá de las fronteras nacionales. Para establecer una diferencia, podemos referirnos a la idea de Levitt como estandarización del marketing global.

La estandarización del marketing global presupone que los mercados en todo el mundo son cada vez más parecidos. Las empresas que practican la estandarización del marketing global producen "bienes globalmente estandarizados" para venderlos de la misma forma en todo el mundo. La producción uniforme debe permitir que las empresas reduzcan sus costos de producción y marketing y aumenten sus utilidades. Levitt mencionó a Coca-Cola, Colgate-Palmolive y McDonald's como empresas globales exitosas. Sin embargo, sus críticos señalan que el éxito de estas tres empresas se basa, en realidad, en la variedad y no en ofrecer el mismo producto en todas partes. Por ejemplo, McDonald's cambia sus aderezos para ensalada y ofrece café expreso de autoservicio para satisfacer los gustos de los franceses. Vende hamburguesas *bulgogi* en Corea del Sur y hamburguesas *falafel* en Egipto. Asimismo, ofrece distintos productos para satisfacer los gustos en Alemania (donde ofrece cerveza) y Japón (donde vende sake). Además, el hecho de que Coca-Cola y Colgate-Palmolive vendan algunos de sus productos en más de 160 países no significa que hayan adoptado un alto grado de estandarización para todos sus productos de forma global. Sólo tres marcas de Coca-Cola están estandarizadas y una de ellas, Sprite, tiene una formulación diferente en Japón. Algunos productos de Colgate-Palmolive se comercializan en algunos países. Por ejemplo, el detergente en pasta para utensilios de cocina Axion está formulado para los países en vías de desarrollo, y el detergente La Croix Plus se elaboró de forma especial para el mercado francés. La pasta dental Colgate se comercializa en la misma forma en todo el mundo, pero su versión avanzada Gum Protection Formula sólo se emplea en 27 países.

> *"Ted Levitt, ex profesor de Harvard, argumentaba que la comunicación y la tecnología han hecho que el mundo sea más pequeño, de manera que casi todos los consumidores quieren todas las cosas de las que han oído hablar, que han visto o experimentado."*

estandarización del marketing global
Producción de bienes uniformes que se pueden vender de la misma forma en todo el mundo.

No obstante, en la actualidad, algunas de las corporaciones multinacionales avanzan hacia cierto grado de estandarización del marketing global. 3M comercializa algunas de sus cintas industriales en la misma forma en todo el mundo. Procter & Gamble llama a su nueva filosofía "planeación global". La idea es determinar qué modificaciones a los productos son necesarias en cada país, al tiempo que se intenta minimizarlas. P&G tiene por lo menos cuatro productos que se comercializan de forma similar en casi todo el mundo: el jabón Camay, la pasta dental Crest, el shampoo Head and Shoulders y los pañales Pampers. Sin embargo, el aroma del jabón Camay, el sabor de la pasta dental Crest y la fórmula del shampoo Head and Shoulders, así como su publicidad, cambian de un país a otro.

Uno de los últimos intentos de estandarización del marketing global es el de Levi's, con sus jeans con botones en la bragueta. Ha equipado sus plantas con nuevas herramientas, de manera que el 501 tenga el mismo ajuste en los 110 países en donde vende pantalones. También está iniciando su primera campaña global de marketing, en la que los anuncios impresos y por televisión tienen el mismo tema y el lema, "Viva desabotonado", en todo el mundo. En algunos casos, los actores cambian para asemejarse a la población del país en donde se presenta el anuncio.

Levi Strauss dice que la tela de los pantalones está diseñada para moldear el cuerpo de quienes los usan, sin importar la forma, lo que ayudará a explicar las diferencias en el tipo de

Una escena de los anuncios globales por televisión del Levy's 501, "Viva desabotonado". La campaña se hizo global para llegar a una nueva generación de consumidores de jeans en todo el mundo.

© PRNEWSFOTO/LEVI STRAUSS & CO./AP IMAGES

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Analizar el impacto de las empresas multinacionales en la economía mundial

cuerpo. La empresa también dice que seguirá ajustando las tallas ofrecidas para las diferentes partes del mundo.[17]

Desde hace largo tiempo, Levi Strauss ha jugado el juego de la localización, lo mismo que la mayoría de otras empresas. Ha tenido equipos creativos en diferentes regiones que se ocupaban del ajuste de sus pantalones 501 para complacer los gustos y las modas locales. Un pantalón 501 comprado en Nueva York en ocasiones tenía un ajuste y una apariencia diferentes a los de uno comprado en Hong Kong. Debido a que la marca Levi's ha representado diferentes cosas en distintos lugares, el mensaje de marketing ha variado según la ubicación. En Europa, en donde la empresa tenía campañas de anuncios diferentes, la marca Levi Strauss está considerada como una que ofrece un algodón de primera y su 501 de cinco bolsillos está considerado más como un elemento importante y sus anuncios han aludido constantemente a las raíces estadounidenses de Levi Strauss.[18]

¿Por qué Levi's busca la estandarización del marketing global? Debido a que es más económico tener una campaña promocional y producir, vender y comercializar una clase de pantalones que docenas de variedades del mismo producto.

OA 3

EL ENTORNO QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS GLOBALES

Una empresa global o una que considera el marketing global debe pensar en el entorno. Muchos de los mismos factores en el entorno que operan en el mercado nacional existen también a nivel internacional. Estos factores incluyen la cultura, el desarrollo económico y tecnológico, la estructura y las acciones políticas, la constitución demográfica y los recursos naturales.

Cultura

Un factor central de cualquier sociedad es el grupo de valores comunes que comparten sus ciudadanos y que determina aquello que es socialmente aceptable. La cultura es subyacente a la familia, el sistema educativo, la religión y el sistema de clases sociales. La red de organizaciones sociales genera roles y posiciones de estatus superpuestos. Estos valores y roles tienen un efecto muy importante en las preferencias de las personas y, por tanto, en las opciones para las empresas. Una empresa que no comprende la cultura de un país está destinada a fracasar en él. La ignorancia sobre tal cultura da lugar a malentendidos y, con frecuencia, a percepciones de mala educación e incluso de incompetencia. Por ejemplo, en India, cuando una persona estrecha la mano de otra a menudo lo hace sin aplicar ninguna fuerza. Esto no es ninguna señal de debilidad ni desinterés; en vez de ello, transmite respeto. El evitar contacto visual también es un indicativo de deferencia en India.

© BETTMANN/CORBIS

Un fabricante estadounidense de maletas descubrió que la cultura también afecta el modo de pensar y la percepción. La empresa diseñó una nueva campaña publicitaria para Medio Oriente con base en la imagen de sus maletas transportadas en una alfombra mágica. Muchos de los participantes de un grupo en un estudio de investigación de mercados pensaron que veían la publicidad de las *alfombras* Samsonite. Green Giant aprendió que no podía utilizar su Jolly Green Giant en partes de Asia en las que un sombrero verde significa que un hombre tiene una esposa infiel. La investigación realizada por Procter & Gamble demostró que los italianos dedican 21 horas a la semana a las tareas domésticas que no tienen nada que ver con cocinar; mientras que los estadounidenses sólo invierten cuatro horas. Los italianos lavan los pisos de la cocina y los baños por lo menos cuatro veces por semana, en comparación con la limpieza una vez a la semana que el consumidor estadounidense realiza. A pesar de esas horas y horas de trabajo, los italianos no necesariamente constituyen un mercado perfecto para los productos que facilitan la limpieza. Buscan productos que limpien muy bien y no que ahorren tiempo. Por ejemplo, los fabricantes de lavavajillas que se dirigen al mercado italiano han tenido que luchar contra la percepción de que las máquinas no dejan los uten-

silios de cocina tan limpios como cuando se lavan a mano. Cuando el limpiador en aerosol marca Cif de Unilever fracasó, las investigaciones que la empresa llevó a cabo mostraron que las mujeres italianas necesitaban convencerse de que el aerosol era suficientemente poderoso, sobre todo con la grasa de la cocina. La empresa pasó 18 meses reformulando el producto y probando su poder contra la grasa. Cambió el enfoque de la publicidad de la comodidad a la capacidad para limpiar. Y cuando aprendió que las mujeres necesitaban distintos limpiadores para cada tarea, crearon nuevas variedades. Asimismo, fabricaron envases 50% más grandes, porque las italianas limpian con mucha frecuencia.

El limpiador de pisos Swiffer Wet de P&G se lanzó al mercado como limpiador, pero las investigaciones descubrieron que las mujeres italianas lo utilizaban para pulir después de trapear, de modo que la empresa creó un Swiffer con cera de abeja, que sólo se vende en Italia. Otra variedad, el sacudidor Swiffer, se vende en muchos países pero es muy popular en Italia, donde se adquirieron cinco millones de cajas durante sus primeros ocho meses en el mercado, el doble de lo pronosticado por la empresa. "Fue un verdadero cambio en la mentalidad sobre la forma en que debemos comercializar productos como éstos", asegura Alessandra Bellini, jefe de marketing de productos para el hogar y cuidado personal de Unilever. "Si presenta un producto como rápido y fácil, las mujeres piensan que se trata de un engaño… Tardamos un poco en entender que las italianas no quieren eso."[19]

La cultura japonesa es una que siempre se ha destacado por el trabajo arduo, la devoción a la empresa y el empleo durante toda la vida. Sin embargo, esta tradición parece cambiar entre muchos jóvenes. Los trabajadores menores de 40 años rehúyen las elecciones de promoción e incluso renuncian a aumentos a favor de puestos rutinarios con poca responsabilidad. Las agencias japonesas de reclutamiento reportan que los jóvenes buscan un cambio de trabajo no para progresar, sino para dejar puestos que son demasiado exigentes.

Con puestos gerenciales cada vez más difíciles de llenar, Sanyo Electric Company empezó recientemente a celebrar retiros obligatorios de capacitación en la carrera para los trabajadores que cumplirán 30 años. Durante los retiros, los ejecutivos ofrecen charlas estimulantes "para recordarles que sus mejores años aún están por delante", dice Jun Nakamura, jefe de recursos humanos de Sanyo. "Le queremos decir a esta generación que, aun cuando las cosas han sido difíciles, todavía no deben renunciar".[20]

Los franceses experimentan un intenso desagrado por la publicidad al aire libre. Una encuesta encontró que a 58% de los franceses no le interesan las carteleras de anuncios. Como observó un jefe de policía en las afueras de París, "Tenemos una cultura a la que no le agrada el comercio que retrocede hasta la Edad Media".[21] Debido a la prominencia de los anuncios al aire libre, son un blanco para los sentimientos anticapitalistas. Cada último viernes de cada mes Alex Baret, un músico de 31 años de edad, viaja en tren al centro de París. Cuando llega, saca una lata de pintura de spray y borra una cartelera con las palabras *Harcelement Publicitaire*, o en inglés "Harassment by Advertising (Acoso de la publicidad)."[22]

En India, dos terceras partes de la población todavía dependen de la agricultura para ganarse la vida. La posesión de tierras es un componente importante de la cultura. Los agricultores indios bloquearon recientemente la construcción de una nueva planta que estaba construyendo Tata Motors. La planta fabricaría el automóvil Nano, con un precio esperado de alrededor de $2 240.[23] La renuencia de los agricultores para renunciar a sus tierras ha resultado en que Tata busque en otra parte un lugar para construir su planta.

El lenguaje es otro aspecto importante de la cultura que puede crear problemas para los mercadólogos. Las empresas deben tener cuidado al traducir los nombres de los productos, un eslogan, las instrucciones y los mensajes publicitarios, para no comunicar el significado equivocado. Por ejemplo, Mitsubishi Motors tuvo que cambiar el nombre de su modelo Pajero en los países de habla hispana porque el término describe una actividad sexual. El modelo MR2 de Toyota Motors eliminó el número 2 en Francia porque la combinación suena como una palabra obscena en francés. Coca-Cola tuvo dificultades para encontrar una traducción adecuada de su nombre al mandarín. La transliteración de las sílabas de Coca-Cola a caracteres chinos podría haber dado lugar a que las personas pensaran en leerlo como "muerde el renacuajo de cera" o alguna otra frase sin sentido.

Cada país tiene costumbres y tradiciones propias que determinan las prácticas de negocios e influyen en las negociaciones con los clientes extranjeros. En muchos países las relaciones personales son más importantes que las consideraciones financieras. En México, por ejemplo, el hecho de evitar los compromisos sociales puede provocar pérdidas de ventas. En Japón, a menudo, las negociaciones incluyen largas tardes para comer, beber y divertirse, y sólo después de establecer una relación personal cercana empiezan las negociaciones. Los japoneses siguen un ritual muy elaborado cuando intercambian tarjetas de negocios. Una empresaria estadounidense ignoraba esta importante tradición cultural. Llegó a una junta y

entregó sus tarjetas de presentación alrededor de la mesa frente a un grupo de asombrados ejecutivos japoneses; uno de ellos le dio la espalda y salió de la sala. El trato nunca se cerró.

Para hacer presentaciones de ventas exitosas en el extranjero es necesario comprender a fondo la cultura del país. A los alemanes, por ejemplo, no les gustan los riesgos y necesitan sentirse muy seguros. Una presentación exitosa ante un cliente alemán enfatiza tres puntos: los beneficios económicos del producto o servicio, la seguridad de que habrá un sólido servicio de soporte y el hecho de que el producto tiene garantía. En el sur de Europa es un insulto mostrar una lista de precios. Sin las negociaciones, la venta no se cerrará. Los ingleses quieren tener una extensa documentación sobre lo que el producto ofrece y es menos probable que acepten simplemente la palabra del representante de ventas. Es más probable que las empresas escandinavas y holandesas manejen las transacciones de negocios como los estadounidenses, que las empresas en otros países.

Nunca trate de hacer negocios en Europa en agosto. ¿Por qué no? Se dará cuenta de que todos están de vacaciones. En la actualidad, todos los países europeos tienen leyes que obligan a las empresas a dar a sus empleados vacaciones de cuatro (el estándar en Bélgica, Gran Bretaña, Alemania e Italia, entre otros) a cinco semanas (como en Austria, Dinamarca, Francia y Suecia). Pero la mayoría de los trabajadores tiene más tiempo de vacaciones gracias a los contratos colectivos negociados por los sindicatos u otros convenios de compensación.

Desarrollo económico y tecnológico

El segundo factor importante en el entorno que enfrenta la empresa global es el nivel de desarrollo económico en los países donde opera. En general, las industrias complejas y sofisticadas se encuentran en los países desarrollados y las más básicas en las naciones menos desarrolladas. Los ingresos de la familia promedio son más altos en los países más desarrollados que en los menos desarrollados. Los ingresos más altos significan mayor poder de compra y una demanda más alta no sólo de bienes y servicios de consumo, sino también de maquinaria y operarios necesarios en la fabricación de dichos bienes.

Haier Group es una de las empresas de más rápido crecimiento en China y una de las marcas más importantes del mundo. De hecho, por tercer año consecutivo, Haeir Group fue nombrada una de las 100 marcas más reconocidas del mundo en una lista de marcas globales.

© AP PHOTO/NG HAN GUAN

Según el Banco Mundial, el ingreso nacional bruto (INB) combinado de los 234 países sobre los que existen datos disponibles es de aproximadamente $34 billones. Si dividimos esta cifra entre los 6 500 millones de habitantes de todo el mundo, obtenemos sólo $5 230 por cada hombre, mujer y niño en el planeta. Estados Unidos representa casi una tercera parte del ingreso percibido en todo el mundo, o $12.3 billones, más que ningún otro país por sí solo. Si el INB de Estados Unidos se divide en partes iguales entre sus 297 millones de habitantes, cada estadounidense recibiría $41 400, 6.6 veces el promedio mundial. Aun así, los estadounidenses no son las personas más ricas del planeta. Ese título pertenece a los habitantes de Luxemburgo, donde el INB per cápita es de $56 230.[24]

El lugar más costoso para vivir en el mundo es Moscú (34% más costoso que Nueva York, la ciudad más cara de Estados Unidos). Otros de los lugares más costosos en relación con Nueva York son: Londres (26%); Seúl (22%); Tokio (22%); y Hong Kong (19%).[25] Un periódico de circulación diaria en Moscú cuesta $6.30. Del otro lado del espectro se encuentra Asunción en Paraguay, que es la ciudad menos costosa. La vida cuesta casi la mitad que en Nueva York.

Cómo hacer negocios en China e India[26]

Los dos países que cada vez interesan más a gran número de multinacionales son India y China, debido a su enorme potencial económico. Tienen algunos de los índices de crecimiento más altos del mundo y han surgido como mega mercados. Un ejemplo son los teléfonos celulares. El número de usuarios en China es superior a 450 millones, y la cifra estimada para India es de 150 millones; número que aumenta en seis millones de nuevos suscriptores al mes.

China e India presentan diferentes fortalezas, pero complementarias, que las multinacionales pueden utilizar. China es mucho más fuerte que India en la fabricación en masa y la logística; en contraste, India lo es mucho más que China en software y en servicios de tecnología de información.

Fuera de Estados Unidos, IBM depende de China como su fuente primaria de negocios de hardware y decidió reubicar su sede de compras globales a Shenzhen. Para complementar estos movimientos, IBM ha convertido sus operaciones en India en uno de sus canales globales más importantes para la prestación de servicios de tecnología de información a clientes de todo el mundo. En la actualidad, casi una sexta parte de la fuerza de trabajo mundial de IBM se encuentra en India.

China e India tienen las poblaciones más numerosas del mundo, dos de las áreas geográficas más extensas, una mayor diversidad lingüística y sociocultural, mayor que la de cualquier otro país y entre los niveles más altos de disparidad de ingresos en el mundo; algunas personas son muy pobres, mientras otras son muy ricas.

Dadas esta escala y variedad, no existe un "cliente promedio chino" ni un "cliente promedio indio". En cada país, incluso la parte media de la pirámide del ingreso consiste en más de 300 millones de personas que comprenden una diversidad significativa en ingresos, climas geográficos, hábitos culturales e incluso el idioma y las creencias religiosas. Debido a esta diversidad, el éxito de mercado en China e India rara vez es posible sin segmentar el mercado total en cada país y desarrollar una estrategia adaptada a las necesidades de los segmentos meta.

Haier Group, el fabricante de electrodomésticos líder en China, ha probado ser particularmente adepto a una segmentación de mercado fina. Su línea de lavadoras para el mercado chino incluye una lavadora para los campesinos rurales que no sólo lava la ropa sino también purés y cacahuates. Haier también vende una lavadora diminuta diseñada para lavar una sola muda de ropa, que ha sido un éxito entre los ocupados clientes urbanos de Shanghai.

Estructura y acciones políticas

La estructura política es la tercera variable importante que enfrentan las empresas globales. Las políticas gubernamentales manejan gran variedad de situaciones que van desde la propiedad privada y la libertad individual mínima hasta un gobierno central muy pequeño y la libertad personal máxima. Conforme los derechos de la propiedad privada aumentan, las industrias propiedad del gobierno y la planeación centralizada suelen disminuir. Pero rara vez el entorno político externo se encuentra en un extremo u otro. Por ejemplo, India es una república con elementos de socialismo, capitalismo de monopolios y capitalismo competitivo en su ideología política.

Algunas de las corporaciones más grandes del mundo enfrentan una intensa presión de China para permitir que se formen sindicatos aprobados por el Estado en sus instalaciones chinas, aun cuando muchas empresas temen que si se admiten los sindicatos, eso dará a sus empleados chinos el poder de desorganizar sus operaciones e incrementaría de forma significativa el costo de hacer negocios.

Los funcionarios sindicales apuntan hacia las operaciones chinas de las 500 corporaciones globales más grandes, lo que significaría millones de nuevos miembros de sindicatos, diciendo que pretenden combatir la explotación de los trabajadores. "A medida que se desarrollan la economía y la sociedad, China necesita mejorar los derechos legales y los intereses de los trabajadores, algo que es una demanda de una sociedad civilizada", dice Wang Ying, un funcionario de la All-China Federation of Trade Unions en Beijing.[27] Wal-Mart, que durante años ha luchado arduamente contra los sindicatos en Estados Unidos y en otras partes, ahora tiene sindicatos que operan en sus casi 108 tiendas en China. "Tenemos una buena relación de trabajo con el sindicato", comentó Jonathan Dong, un vocero de Wal-Mart en China. "El sindicato proporciona un complemento para lo que nosotros hacemos."[28]

Un estudio reciente realizado por el Banco Mundial descubrió que la menor regulación a las empresas fomenta las economías más fuertes.[29] Las economías menos reguladas y más eficientes se concentran entre los países con tradiciones bien establecidas del derecho consuetudinario, entre los que se incluyen Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos. A la par de los países con mejor desempeño están Singapur y Hong Kong. No muy atrás se encuentran Dinamarca, Noruega y Suecia, todas las democracias sociales que hace poco modernizaron sus regulaciones de negocios.

El Banco Mundial también encontró que los países más pobres, que necesitan más de los negocios y del espíritu emprendedor, son en los que resulta más difícil iniciar un negocio. Las complicadas regulaciones y los trámites burocráticos evitan el crecimiento económico y el del empleo. Mientras más obstáculos haya, existirán más oportunidades de que los funcio-

narios gubernamentales mal remunerados reciban sobornos. Pero existen también otros problemas. El informe del Banco Mundial señaló que los sindicatos comerciales evitaron que Perú redujera sus pagos obligatorios por indemnización a desempleados, mientras que en Croacia los notarios llevan años tratando de simplificar los procedimientos para iniciar un negocio. Por ejemplo, en Mozambique se necesitan 153 días para iniciar un negocio, mientras que en Canadá sólo se requieren dos. La aplicación de un contrato en Indonesia puede costar más que el valor real del mismo; hacer lo mismo en Corea del Sur cuesta sólo 5.4% del valor del contrato.[30]

AMR Research Inc., una firma de consultoría con sede en Boston, dice que hizo una encuesta de gerentes de la cadena de suministro de las grandes empresas estadounidenses en 2008, acerca de cómo calificarían los riesgos que enfrentan cuando hacen negocios a nivel global. Alrededor de 30% de ellas calificó el "riesgo país", es decir, problemas geopolíticos o desastres naturales, como el más significativo para ellas.[31] Las preocupaciones de los gerentes no son improbables.

Las compañías de energía se encuentran entre las primeras en sentir el nuevo nacionalismo. El nacionalismo es el orgullo en el propio país y en su soberanía. Hace que sea legítimo el principio de la autodeterminación nacional. Desde que los precios del petróleo empezaron a aumentar en 2004, Rusia, Venezuela, Bolivia y Ecuador han nacionalizado los activos petroleros de propiedad extranjera (el gobierno se ha apoderado de ellos), la primera gran oleada de nacionalización desde la década de 1970, después de que las compañías petroleras venezolanas propiedad del Estado duplicaron su propiedad de proyectos de petróleo a lo largo del Río Orinoco en 2007. ConocoPhillips se retiró, haciendo un cargo de $4 500 millones.[32] Exxon Mobil Corp también salió y está demandando a Venezuela una compensación.

Consideraciones legales

Las consideraciones legales están estrechamente relacionadas, y a menudo entremezcladas, con el entorno político. En Francia, los sentimientos nacionalistas dieron lugar a una ley que obliga a las estaciones de música pop a que por lo menos 40% de las canciones que transmitan sean en francés (aun cuando a los adolescentes franceses les gusta el rock and roll estadounidense en inglés).

Numerosas estructuras legales están diseñadas para fomentar o limitar el comercio. Éstos son algunos ejemplos:

- *Arancel: un impuesto cobrado sobre los bienes que entran en un país.* Estados Unidos mantiene aranceles hasta de 27% sobre la madera canadiense. Los productores estadounidenses de madera y los ecologistas afirman que los gobiernos provinciales de Canadá pagan un subsidio a la industria maderera por cobrar cuotas inferiores por cortar árboles y no hacer cumplir las leyes ambientales. Como un arancel es un impuesto, reducirá las utilidades de las empresas o aumentará los precios para los compradores, o ambas cosas. Un arancel aumenta, por lo general, los precios de los bienes importados y facilita la competencia entre las empresas nacionales. En un caso, los camaroneros estadounidenses solicitaron al gobierno aranceles para el camarón extranjero cultivado en estanques, y lograron su aprobación.
- *Cuota: un límite en la cantidad de un producto específico que puede entrar en un país.* Estados Unidos tiene cuotas estrictas para los textiles, el azúcar y diversos productos lácteos importados. Varias empresas estadounidenses han buscado las cuotas como un medio de protección contra la competencia extranjera. Por ejemplo, Harley-Davidson convenció al gobierno estadounidense de imponer cuotas a las motocicletas grandes importadas a Estados Unidos. Estas cuotas dieron a la empresa la oportunidad de mejorar su calidad y competir con las motocicletas japonesas.
- *Boicot: la exclusión de todos los productos de ciertos países o empresas.* Los gobiernos utilizan los boicots para excluir a las empresas de los países con los que tienen una disputa política. Varios países árabes boicotearon a Coca-Cola porque la empresa mantiene distribuidoras en Israel.
- *Control de cambios: una ley que atrae a una empresa que gana divisas de sus exportaciones para venderlas a un organismo de control, casi siempre un banco central.* Una empresa que desea comprar bienes en el extranjero primero debe obtener divisas del organismo de control. Los controles de cambios limitan, por lo general, la importación de bienes de lujo. Por ejemplo, Avon Products redujo en gran medida sus nuevas líneas de producción y sus productos en Filipinas debido a que los controles de cambio

evitaron que la empresa convirtiera pesos en dólares para enviarlos a la oficina matriz. Los pesos tenían que utilizarse en Filipinas. China restringe la cantidad de divisas que cada empresa china puede conservar de sus exportaciones. Por tanto, las empresas chinas casi siempre deben obtener la aprobación del gobierno para liberar fondos antes de poder comprar productos de las empresas extranjeras.

- *Agrupación de mercados (también conocida como alianza comercial común): ocurre cuando varios países acuerdan trabajar juntos para formar un área comercial común que aumenta las oportunidades comerciales.* La agrupación de mercados más conocida es la Unión Europea (UE), de la que hablaremos más adelante con detalle. La Unión Europea, que antes de 1994 se conocía como Comunidad Europea, ha evolucionado por más de cuatro décadas y, sin embargo, hasta hace poco existían muchas barreras comerciales entre los países miembros.

- *Acuerdo comercial: un convenio para estimular el comercio internacional.* No todos los esfuerzos del gobierno están dirigidos a dificultar las importaciones ni la inversión por parte de las corporaciones extranjeras. La Ronda de Uruguay de negociaciones comerciales es un ejemplo de un esfuerzo por fomentar el comercio, como lo fue el nombramiento como el país más favorecido otorgado a China por Estados Unidos. El acuerdo comercial más importante de América Latina es el Mercosur, que incluye a Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay. La eliminación de la mayor parte de los aranceles entre los socios comerciales ha dado como resultado ingresos de más de $16 000 millones al año. El auge económico creado por el Mercosur, sin duda, motivará a otros países a buscar acuerdos comerciales propios o a participar en el Mercosur. La Unión Europea espera tener un acuerdo de libre comercio con el Mercosur en el futuro.

Unión Europea (UE)
Zona de libre comercio que abarca a 27 países europeos.

Mercosur
El acuerdo comercial más grande de América Latina; incluye a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Ronda de Uruguay
Acuerdo para reducir de forma considerable las barreras comerciales en todo el mundo; dio lugar a la Organización Mundial de Comercio.

La Ronda de Uruguay, la fracasada Ronda Doha y los convenios bilaterales

La Ronda de Uruguay es un acuerdo que ha reducido en gran medida las barreras comerciales en todo el mundo. Adoptado en 1994, ha sido firmado por 151 países. Es el acuerdo de comercio global más ambicioso que jamás se ha negociado y ha reducido los aranceles una tercera parte en todo el mundo, una medida que se espera que aumente el ingreso global en $235 000 millones al año. Quizá lo más notable es el reconocimiento de las nuevas realidades globales. Por primera vez un acuerdo cubre servicios, derechos de propiedad intelectual y medidas para la inversión relacionada con el comercio, como los controles de cambios.

La Ronda de Uruguay realizó varios cambios importantes en las prácticas comerciales mundiales:

- *Entretenimiento, farmacéuticos, circuitos integrados y software:* las reglas protegen durante 20 años las patentes, los derechos de autor y las marcas registradas. Los programas de cómputo y los chips semiconductores reciben 50 y 10 años de protección, respectivamente. Pero a muchos países en vías de desarrollo se les dio una década de protección de patentes para los medicamentos. Francia, que limita el número de películas y programas de televisión estadounidenses que se puede transmitir, se negó a liberalizar el acceso al mercado para la industria estadounidense del entretenimiento.

- *Servicios financieros, legales y contables:* los servicios se sometieron por primera vez a las reglas del comercio internacional, creando muchas oportunidades para las industrias estadounidenses competitivas. Ahora es más fácil que los gerentes y el personal clave sean admitidos en un país. Los estándares de licencias para los profesionales, como los

El Mercosur se fundó en 1991 para promover el libre comercio y el movimiento fluido de bienes, personas y divisas en Sudamérica. En la actualidad, Mercosur representa a una población total de 270 millones de personas que viven en un área más grande que la superficie total del continente europeo.

© CORTESÍA DE THE US GEOLOGICAL SURVEY/CORBIS/IMAGE 100

médicos, no pueden discriminar a los solicitantes extranjeros. Es decir, no es posible probar a los solicitantes extranjeros contra estándares más altos que los nacionales en activo.

- *Agricultura:* Europa reduce de forma gradual los subsidios a los campesinos, abriendo nuevas oportunidades para exportaciones agrícolas estadounidenses como el trigo y el maíz. Japón y Corea empiezan a importar arroz. Pero a los agricultores estadounidenses de azúcar y cítricos les han reducido los subsidios.
- *Textiles y ropa:* las cuotas estrictas que limitan las importaciones de países en vías de desarrollo han sido eliminadas, provocando mayor pérdida de empleos en el comercio de ropa estadounidense. Pero minoristas y consumidores son los más beneficiados porque las cuotas anteriores sumaban $15 000 millones al año a los precios de la ropa.
- *Una nueva organización de comercio:* la Organización Mundial del Comercio (OMC) reemplazó al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), que se creó en 1948. El antiguo GATT contenía vacíos muy grandes que permitían a los países evitar los convenios de reducción de las barreras comerciales, situación similar a obedecer la ley sólo cuando lo desee. En la actualidad, los miembros de la OMC deben cumplir por completo con todos los acuerdos bajo la Ronda de Uruguay. Asimismo, la OMC tiene un procedimiento eficaz para resolver los problemas con estrictos límites de tiempo.

Organización Mundial de Comercio (OMC)
Organización de comercio que reemplazó al antiguo Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)
Acuerdo de comercio que contenía vacíos que permitían a los países evitar los convenios de reducción de las barreras comerciales.

Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLC)
Acuerdo entre Canadá, Estados Unidos y México para reducir las barreras comerciales entre los países.

La ronda más reciente de pláticas de la OMC comenzó en Doha, Qatar, en 2001. En su mayor parte, las reuniones periódicas de los miembros de la OMC bajo la Ronda de Doha han sido muy contenciosas. Después de siete años, la Ronda Doha colapsó en el verano de 2008. China e India deberían reducir sus aranceles sobre los bienes industriales, a cambio de reducciones europeas y estadounidenses sobre los aranceles y subsidios de productos agrícolas.

Sin embargo, China e India exigieron una cláusula de "salvaguarda" que les permitiría incrementar los aranceles sobre cosechas clave como algodón, azúcar y arroz si hubiera un aumento repentino en las importaciones. Sin embargo, las dos partes no pudieron convenir acerca de dónde determinar el umbral para un incremento en las importaciones que provocara el cumplimiento de la cláusula. Estados Unidos quería fijarlo con un incremento de 40%. China e India querían fijarlo en un nivel mucho más bajo, con un incremento de 10 por ciento. [33]

La desaparición de la Ronda Doha fue el primer fracaso multilateral (de múltiples naciones) de libre comercio desde la Segunda Guerra Mundial. El costo del fracaso se estima en más de $100 000 millones anualmente. Además, el comercio es el motor del crecimiento para los países en todo el mundo. En 1990 el comercio representaba alrededor de 40% del PIB mundial según el Banco Mundial. Para 2004, el comercio excedía 55% al PIB mundial y la economía mundial había tenido una expansión de 50%. Los cinco países de más rápido crecimiento de 1990 a 2004 fueron Albania, Bosnia y Herzegovina, China, Irlanda y Vietnam y todos tuvieron incrementos anuales de dos dígitos en el comercio. En tanto que los países que comerciaron menos fueron Irán y muchos países africanos, que se han estancado.[34]

El fracaso de Doha ha resultado en que muchos países, como China, India y otros asiáticos y africanos, busquen convenios comerciales bilaterales. Un convenio bilateral es simplemente un pacto entre dos naciones. Estados Unidos ya tiene convenios de este tipo con Australia, Bahrain, Chile, Israel, Jordania, Singapur y Marruecos. Panamá, Colombia y Corea del Sur tienen convenios bilaterales pendientes. El comercio entre Corea y Estados Unidos ya es de más de $80 000 millones al año.[35] Si se aprueban los tres convenios pendientes, las exportaciones estadounidenses se incrementarán $1 100 millones a Colombia, $5 250 millones a Panamá y $10 300 millones a Corea del Sur.[36]

La tendencia hacia la globalización ha dado como resultado la creación de acuerdos y organizaciones adicionales: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el Tratado de Libre Comercio de América Central, la Unión Europea, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte

En la época en que fue instituido, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) creó la zona de libre comercio más extensa del mundo. Ratificado por el Congreso de Estados Unidos en 1993, el acuerdo incluye a Canadá, Estados Unidos y México, con una población combinada de 360 millones y una economía de $6 billones.

Canadá, el socio comercial más grande, firmó un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos en 1988. Por tanto, muchas de las nuevas oportunidades a largo plazo para las empresas estadounidenses bajo el TLC han sido en México, el tercer socio comercial más grande de Estados Unidos. Los aranceles sobre las importaciones mexicanas a Estados Unidos eran en promedio de sólo 4% antes de firmar el tratado, y la mayor parte de los bienes entraban en Estados Unidos sin pagar impuestos. Por tanto, el impacto más importante del TLC fue la apertura del mercado mexicano a las empresas estadounidenses. Cuando el tratado entró en vigor, los aranceles sobre casi la mitad de los artículos comercializados del otro lado del río Grande desaparecieron. El pacto eliminó una red de requisitos para las licencias en México, cuotas y aranceles que limitaban las transacciones de bienes y servicios estadounidenses. Por ejemplo, el pacto permitió que las compañías estadounidenses y canadienses de servicios financieros tuvieran subsidiarias en México por primera vez en 50 años.

En agosto de 2007, los tres países miembros se reunieron en Canadá para "transformar" el TLC, pero no realizaron ningún cambio importante. Por ejemplo, acordaron eliminar las barreras todavía existentes sobre los productos de cerdo, el acero, la electrónica de consumo y los productos químicos. Asimismo, dirigieron el Comité de Comercio de Acero de América del Norte, que representa los tres gobiernos, para enfocarse en el acero subsidiado de China. La mayoría de los canadienses (73%) y los estadounidenses (77%) consideran que el TLC ha tenido un rol clave en la prosperidad de América del Norte.[37] La encuesta no se llevó a cabo en México.

La verdadera pregunta es si el TLC puede seguir ofreciendo mayor prosperidad en los tres países. Es cierto que Estados Unidos se ha beneficiado con las importaciones más baratas y mayores oportunidades de inversión en el extranjero. A lo largo de los años, México también ha obtenido enormes ganancias económicas gracias al TLC. Las exportaciones a México han aumentado a más del triple desde 1993, pero con un total de $161 000 millones, todavía dan razón de sólo 1.1% de la economía. Las exportaciones totales de Estados Unidos han aumentado a más del doble durante el mismo periodo, a más de $1 600 millones al año, de manera que el impulso del TLC todavía es pequeño. Aun cuando las importaciones de México han aumentado casi cinco veces desde 1993, amenazando potencialmente a algunas empresas estadounidenses, sólo sumaron $240 000 millones en 2008, o menos de 1.7% de la economía estadounidense de $14 000 millones.[38] Y a pesar de todos los temores de que las fábricas se cambiaran al sur, el total de la inversión estadounidense en las fábricas y oficinas mexicanas sólo sumó $75 000 millones. México recibió sólo 21 000 millones en inversión extranjera directa en 2007, mientras que Estados Unidos atrajo 190 000 millones.[39] Según el representante de Comercio de Estados Unidos, el empleo en dicho país ha aumentado 24% desde que entró en vigor el TLC y los salarios reales se han incrementado 19.3%, en comparación con sólo 11% en los 14 años anteriores. El representante de Comercio también reporta que, debido al TLC, el valor de las exportaciones agrícolas y de alimentos a México y Canadá aumentó 165%, en comparación con 65% en todo el mundo.[40]

El presidente Obama ha hablado de renegociar el TLC. Cita el número de empleos perdidos frente a México desde que entró en vigor el TLC. Es cierto que los trabajos en la producción textil, de partes automotrices y de electrónica ha migrado a México. Sin embargo, se perdieron más trabajos frente a China que frente a México. La inversión en la automatización y la tecnología de información ha conducido a una reducción masiva de trabajadores en las fábricas en todas partes, incluidos China y México. Además, el crecimiento de la economía mexicana bajo el TLC ha creado oportunidades de exportación y trabajos (trabajos diferentes de los anteriores al TLC) en Estados Unidos. Por ejemplo, General Electric recientemente le vendió a México $350 millones en turbinas construidas en Houston, más de 100 locomotoras fabricadas en Erie, Pennsylvania, y numerosos motores de avión.[41]

El presidente Obama quiere también que el TLC adopte estándares laborales y ambientales más rígidos y que se exija su cumplimiento. México no garantiza los derechos de los trabajadores de formar sindicatos independientes o de negociar de forma colectiva. Cuando se imprimió este libro, el TLC no se había reabierto.

Tratado de Libre Comercio de América Central

El acuerdo de libre comercio más reciente es el Tratado de Libre Comercio de América Central (CAFTA), instituido en 2005. Además de Estados Unidos, el acuerdo incluye a Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Entre 2005 y 2007, el comercio entre Estados Unidos y los países del CAFTA se incrementó 18%. Las exportaciones de Estados Unidos a los países del CAFTA fueron de $23 000 millones en

Tratado de Libre Comercio de América Central (CAFTA)
Acuerdo comercial instituido en 2005, que incluye a Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos.

2007, 33% más desde 2005. Las importaciones estadounidenses de los países del CAFTA fueron de $19 000 millones, 4% más desde 2005.[42] Como lo indican las estadísticas, el CAFTA ha sido un éxito absoluto. Ha creado nuevas oportunidades comerciales para sus miembros, ha promovido la estabilidad regional y es un ímpetu para el desarrollo económico de un grupo importante de vecinos de Estados Unidos.

Unión Europea

Una de las zonas de libre comercio más importantes del mundo es la Unión Europea (UE), que en la actualidad abarca casi toda Europa. Más que una zona de libre comercio, es también una comunidad política y económica. Como zona de libre comercio, garantiza la libertad de movimiento de personas, bienes, servicios y capital entre los Estados miembros. Asimismo, mantiene una política comercial común con los países externos y una política de desarrollo regional. La UE representa a los países miembros en la OMC. Hace poco, la UE empezó a aventurarse también en la política exterior, negociando con la refinación de uranio en Irak.

En la actualidad, la Unión Europea tiene 27 países miembros: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Latvia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, República Checa, Rumania, Reino Unido y Suecia (figura 5.3). Por el momento, hay tres países que son candidatos oficiales: Croacia, la República de Macedonia y Turquía. Además, los países de los Balcanes occidentales, Albania, Bosnia y Herzegovina, Montenegro y Serbia están reconocidos oficialmente como candidatos potenciales.[43]

Para pertenecer a la Unión Europea, un país debe cubrir los criterios de Copenhague, definidos en el Consejo Europeo de Copenhague de 1993. Éstos requieren una democracia estable que respete los derechos humanos y el acato a la ley; una economía de mercado funcional capaz de competir en la UE; y la aceptación de las obligaciones como miembro, que

FIGURA 5.2

Unión Europea

Fuente: © Comunidad Europea

incluyen las leyes de la UE. La evaluación del cumplimiento de los criterios por parte de un país depende del Consejo Europeo.[44]

Gobierno El gobierno de la UE consiste en varias instituciones, sobre todo la Comisión, el Consejo y el Parlamento. La Comisión Europea es la rama ejecutiva de la UE y es responsable de su funcionamiento cotidiano. En la actualidad está compuesta por 27 comisionados, uno por cada Estado miembro. El Consejo de la Unión Europea (también conocido como el Consejo de Ministros) forma parte de la rama legislativa de la UE, siendo la otra parte el Parlamento. El Consejo consiste en los ministros nacionales responsables del área específica de la ley de la UE de que se trate. Por ejemplo, la legislación europea relacionada con la agricultura se manejaría como un consejo compuesto por los ministros nacionales de agricultura. La Presidencia del organismo se turna entre los Estados miembros cada seis meses.

La otra mitad de la rama legislativa es el Parlamento Europeo, que es la única institución elegida de forma directa. Los 785 miembros del Parlamento Europeo son elegidos directamente por los ciudadanos europeos cada cinco años (la última elección fue junio de 2009). Aunque las elecciones se realizan en Constituciones nacionales, los miembros se sientan en la sala de juntas según sus grupos políticos y no por su nacionalidad. La institución tiene poderes legislativos casi equitativos con los del Consejo en cuanto a los asuntos de la comunidad y tiene el poder de rechazar o censurar a la Comisión.[45]

La Comisión de la Unión Europea y los tribunales no siempre han sido amables con las multinacionales estadounidenses. Primero, el Tribunal de la Unión Europea bloqueó una fusión entre dos empresas estadounidenses: General Electric y Honeywell. A finales de 2007, llegó a la conclusión de que Microsoft aprovechaba su dominio en el software de computadoras de escritorio para impulsar su software para servidores y sus reproductores de medios. Los Tribunales de la UE dijeron que Microsoft bloqueaba a la competencia y multaron a la empresa por $613 millones.[46] Antes de adquirir Double Click (una empresa que registra la navegación en la Web), Google pidió a la Comisión Europea que aprobara la fusión propuesta.

Importancia de la Unión Europea para Estados Unidos La Unión Europea es la economía más grande del mundo. Tiene un producto interno bruto de alrededor de $18 billones, en comparación con aproximadamente $11.5 billones de Estados Unidos. El desempleo, aun cuando tiene un nivel más alto que el de Estados Unidos, está en su nivel más bajo en por lo menos 15 años. En 2006, la productividad laboral igualó por primera vez en varios años, a la de Estados Unidos.[47]

Además, la UE es un mercado enorme, con una población de casi 500 millones. Estados Unidos y la Unión Europea tienen el acuerdo bilateral de comercio e inversión más grande en la historia del mundo. Juntos representan más de la mitad de la economía global, mientras que el comercio bilateral representa 7% del total mundial. Las empresas estadounidenses y de la UE han invertido alrededor de $2 billones en sus economías, dando empleos directos e indirectos a 14 millones de trabajadores. Casi todos los estados de la Unión Americana participan en la exportación, la importación o el trabajo para las empresas europeas. Incluso California, con los estrechos lazos económicos que sostiene con Asia, tiene casi un millón de trabajadores conectados con la inversión o el comercio europeos.[48]

Algunos economistas llaman a la Unión Europea "Estados Unidos de Europa". Se trata de un mercado atractivo, con un enorme poder de compra. Pero quizá nunca sea Estados Unidos de Europa. Por una parte, aun cuando una Europa unida logre regulaciones estandarizadas, las empresas no podrán fabricar un europroducto para un euroconsumidor genérico. Con más de 15 idiomas diferentes y costumbres nacionales individuales, Europa siempre será mucho más diversa que Estados Unidos. Por tanto, las diferencias en los productos seguirán siendo necesarias. Por ejemplo, pasará mucho tiempo antes de que los franceses empiecen a beber el café instantáneo que los ingleses disfrutan. Las preferencias en cuanto a las lavadoras también son muy variadas: las amas de casa británicas prefieren las de ventanilla y las francesas buscan las lavadoras que se cargan por la parte de arriba; a las alemanas les gusta tener muchas opciones de lavado y altas velocidades; a las italianas les gustan las lavadoras de baja velocidad. Incluso las empresas europeas que creen entender a los euroconsumidores, a menudo, tienen dificultades para fabricar el "producto correcto". Atag Holdings NV, una empresa holandesa diversificada cuyo negocio principal son los aparatos de cocina, confiaba en poder servir tanto a la franja de las "papas" como a la del "espagueti", términos que las empresas utilizan para referirse a las preferencias de los consumidores en el norte y el sur de Europa. Pero Atag descubrió muy pronto que las preferencias van mucho más allá de la comida. Por ejemplo, en sus hornos, la forma y el tamaño de los quemadores, la ubicación de las perillas y el reloj, el rango de temperatura y los colores varían en gran medida

Banco Mundial
Banco internacional que ofrece préstamos con bajos intereses, asesoría e información a los países en vías de desarrollo.

Fondo Monetario Internacional (FMI)
Organización internacional que actúa como acreedor o último recurso, ofreciendo préstamos a los países con problemas; además trabaja para promover el comercio mediante la cooperación financiera.

de un país a otro. Aunque la unidad de artículos de cocina de Atag aumentó sus ventas en el extranjero a 25% del total, en comparación con 4% a mediados de la década de 1990, ahora cree que lo que le ayudará a seguir siendo competitiva es su variedad de diseños y la rapidez al entregarlos y no la magia de un europroducto.

Un problema totalmente diferente que las empresas globales enfrentan es la posibilidad de un movimiento proteccionista por parte de la Unión Europea en contra de los extranjeros. Por ejemplo, los fabricantes automotrices europeos han propuesto mantener las importaciones japonesas en su actual participación de mercado que es de apenas 10%. Los irlandeses, daneses y holandeses no fabrican automóviles y tienen mercados nacionales sin restricciones; por lo que no les agradaría tener importaciones limitadas de automóviles de las marcas Toyota y Nissan. Pero Francia tiene una estricta cuota sobre los automóviles japoneses para proteger a Renault y Peugeot. Estos fabricantes automotrices locales podrían verse afectados si las cuotas aumentaran.

El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional

Dos organizaciones financieras internacionales son cruciales para fomentar el comercio global. El Banco Mundial ofrece préstamos con bajos intereses a los países en vías de desarrollo. En un principio, el propósito de los préstamos era ayudar a estas naciones a construir una infraestructura, en forma de carreteras, plantas eléctricas, escuelas, proyectos de drenaje y hospitales. El Banco Mundial ofrece ahora préstamos para ayudar a los países en vías de desarrollo a aliviar sus deudas. Para recibir los préstamos, los países tienen que prometer primero que reducirán las barreras comerciales y ayudarán a las empresas privadas. Además de hacer préstamos, el Banco Mundial es una fuente importante de asesoría e información para los países en vías de desarrollo. Estados Unidos ha donado a la organización $60 millones para crear bases de datos de conocimientos sobre nutrición, control de la natalidad, ingeniería de software, creación de productos de calidad y sistemas contables básicos.

Una encuesta de 2 500 líderes globales de opinión, financiada por el Banco Mundial, mostró que la máxima prioridad de este organismo debería ser el mejoramiento de las condiciones económicas de los países más pobres del mundo. En la actualidad hay 1 400 millones de personas en el mundo en vías de desarrollo, es decir, una de cada cuatro personas que todavía viven con menos de $1.25 al día. Entre 2007 y 2009, el Banco Mundial canalizó $3 500 millones a la Asociación de Desarrollo Internacional.[49] El programa proporciona dinero para el desarrollo de proyectos en los países más empobrecidos del mundo, en su mayor parte en África. El Banco Mundial también canceló las deudas de 19 de sus deudores más pobres.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) fue fundado en 1945, un año después de la creación del Banco Mundial, para promover el comercio mediante la cooperación financiera y la eliminación de las barreras comerciales en el proceso. El FMI hace préstamos a corto plazo a los países miembros que no pueden cubrir sus gastos presupuestarios, operando como acreedor de último recurso para las naciones con problemas. A cambio de estos préstamos de urgencia, los acreedores del FMI con frecuencia logran importantes compromisos por parte de los países deudores para solucionar los problemas que los llevaron a la crisis. Estos pasos pueden incluir la reducción de las importaciones o devaluar la moneda.

Constitución demográfica

Los tres países más densamente poblados en el mundo son China, India e Indonesia. Pero ese hecho no es muy útil por sí solo para las empresas. También necesitan saber si la población es rural o urbana en su mayor parte, porque es probable que las empresas no tengan fácil acceso a los consumidores rurales. En Bélgica, alrededor de 90% de la población vive en áreas urbanas, mientras que en Kenia casi 80% de la población vive en el campo. Por tanto, Bélgica es un mercado más atractivo. Tan importante como la población es el ingreso personal en un país.

Otra consideración demográfica clave es la edad. Existe una gran diferencia entre las poblaciones de mayor edad de los países industrializados y las numerosas poblaciones en edad productiva de los países en vías de desarrollo. Esta diferencia tiene importantes repercusiones para la economía, las empresas y la competitividad de cada país. Significa que, mientras Europa y Japón luchan con los esquemas de pensión y el alto costo del cuidado de la salud, países como China, Brasil y México cosechan los frutos de lo que se conoce como dividendo demográfico: costos de mano de obra a la baja, una población más sana y educada y la entrada de millones de mujeres a la fuerza de trabajo.

El dividendo demográfico es un regalo de la disminución de las tasas de natalidad, y provoca un aumento temporal en el número de personas en edad de trabajar. Los expertos en población calculan que una tercera parte del milagro económico del este de Asia se puede atribuir a la estructura benéfica de la edad. Pero el milagro ocurrió sólo porque los gobiernos tenían políticas para educar a su pueblo, crear empleos y mejorar la salud.

Recursos naturales

Un último factor del entorno que se ha vuelto cada vez más evidente durante la última década es la escasez de los recursos naturales. Por ejemplo, la escasez de petróleo ha dado lugar a grandes cantidades de riqueza para los países productores del mismo, como Noruega, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos. En estos países han florecido los mercados industrial y de consumo. Otras naciones, como Indonesia, México y Venezuela, pudieron pedir prestado con la garantía de sus reservas de petróleo con el fin de desarrollarse con mayor rapidez. Por otro lado, los países industrializados, como Japón, Estados Unidos y gran parte de Europa Occidental experimentaron una enorme transferencia de riquezas a los países productores de este recurso natural. El alto precio del petróleo ha dado lugar a presiones inflacionarias en los países importadores. Además de provocar problemas a las líneas áreas y otras industrias que dependen de él.

El petróleo no es el único recurso natural que afecta al marketing internacional. El calentamiento global y la escasez de agua significan que muchos países de África seguirán importando alimentos. Por otra parte, Estados Unidos debe depender de África para obtener muchos metales preciosos. Japón depende en gran medida de Estados Unidos para obtener madera. Una empresa de Minnesota fabrica y vende a Japón un millón de pares de palillos de madera desechables cada año. Y la lista es interminable, pero el punto está claro. Las grandes diferencias en los recursos naturales crean dependencias internacionales, dan lugar a importantes intercambios de riquezas, influyen en la inflación y la recesión, generan oportunidades de exportaciones para los países con abundantes recursos e incluso pueden estimular la intervención militar.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Describir el entorno que enfrentan las empresas globales

OA 4

EL MARKETING GLOBAL POR LA EMPRESA INDIVIDUAL

Una empresa debe considerar la posibilidad de entrar en el mercado global sólo después de que su gerencia comprenda bien el entorno global. Algunas preguntas relevantes son:

- "¿Cuáles son nuestras opciones para vender en el extranjero?"
- "¿Cuán difícil es el marketing global?" y
- "¿Cuáles son los riesgos y rendimientos potenciales?"

Las respuestas concretas a estas preguntas quizá motivarían a muchas empresas estadounidenses estrictamente nacionales que no venden en el extranjero a aventurarse en el terreno internacional. Las ventas en el extranjero pueden ser una fuente de utilidades muy importante.

Las empresas deciden "convertirse en globales" por varias razones. Quizá la más importante es ganar utilidades adicionales. Los gerentes pueden pensar que las ventas internacionales darán como resultado márgenes de utilidad más altos o mayores utilidades adicionales. Un segundo estímulo es que una empresa puede tener un producto o una ventaja tecnológica únicos que no están al alcance de otros competidores internacionales. Dichas ventajas darán como resultado mayores éxitos en el extranjero. En otras situaciones, la gerencia puede

FIGURA 5.3

Niveles de riesgo para los cinco métodos de entrada al mercado global

exportación
Vender productos fabricados en un país a compradores en otra nación.

tener información de mercado exclusiva acerca de los clientes, mercados o situaciones de mercado en el extranjero. Aunque la exclusividad puede ofrecer una motivación inicial para el marketing internacional, los gerentes deben comprender que es posible esperar que sus competidores se pongan al día en lo que concierne a ventaja de la información de la empresa. Por último, los mercados nacionales saturados, la capacidad en exceso y el potencial de las economías de escala son otros motivos para "volverse global". Las economías de escala significan que los costos de producción promedio por unidad disminuyen conforme la producción aumenta.

Muchas empresas forman sociedades multinacionales, conocidas como alianzas estratégicas, como una ayuda para penetrar en los mercados globales; en el capítulo 7 se estudian las alianzas estratégicas. Otros cinco métodos para entrar en el mercado global son, en orden de riesgo, exportaciones, licenciamiento y franquiciamiento, fabricación por contrato, joint ventures (empresas conjuntas) e inversión directa (figura 5.4).

Exportación

Cuando una empresa decide entrar en el mercado global, la exportación, por lo regular, es la opción más sencilla y con menos riesgo. La exportación es vender productos fabricados en un país a compradores en otra nación. Una empresa puede vender de forma directa a importadores o compradores en el extranjero. La exportación no está limitada a las grandes corporaciones como General y 3M. De hecho, las pequeñas empresas representan 96% de todos los exportadores estadounidenses, pero sólo 30% del volumen de las exportaciones.[50] Estados Unidos es el exportador más grande del mundo.

El U.S. Commercial Service, que pertenece al Departamento de Comercio, se promueve como "Su socio de negocios global". Ofrece especialistas en comercio en más de 100 ciudades de Estados Unidos y 150 oficinas en el extranjero para ayudar a los exportadores sin experiencia, así como a quienes ya participan en el marketing global y desean aumentar su negocio. Los servicios primarios que ofrece el U.S. Commercial Service son investigación de mercados, búsqueda de compradores y socios calificados, eventos comerciales y consejería de negocios globales. La figura 5.4 explica con más detalle estos servicios.

El gobierno federal creó un nuevo sitio web, **www.export.gov**, que reúne todos los recursos del gobierno estadounidense para ayudar a las empresas que desean convertirse en globales. Este sitio lo vincula al U.S. Commercial Service para asuntos como investigación de mercados y prospectos comerciales, el Banco de Exportación e Importación para información sobre préstamos y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos para ayuda sobre exportaciones agrícolas. En general, **www.export.gov** reúne a 19 organismos federales que ofrecen alguna forma de ayuda para los exportadores. El Banco de Exportación e Importación ayuda a las empresas estadounidenses a exportar bienes y servicios. No compite directamente con los bancos privados, sino que ofrece financiamiento a las exportaciones para cubrir las diferencias en los financiamientos comerciales. Es decir, el Banco de Exportación e Importación asume el riesgo crediticio y los riesgos del país que el sector privado no puede o no está dispuesto a aceptar. Alrededor de 85% del financiamiento del Banco de Exportación e Importación es para las pequeñas empresas.[51] Para quienes están interesados en los negocios internacionales, la Federación Internacional de Asociaciones de Comercio Internacional ofrece un sitio web ajeno al gobierno que ofrece vínculos con cientos de sitios útiles (**http://fita.org**).

FIGURA 5.4

Ayuda proporcionada por el U.S. Commercial Service a los exportadores

CONSEJERÍA Y DEFENSA

- **Defensa:** obtenga una ventaja competitiva gracias a la defensa del U.S. Commercial Service. Los diplomáticos y otros funcionarios estadounidenses ayudan a su empresa cuando surgen problemas que no había anticipado: solución de asuntos de pagos, resolución de disputas, obtención de contratos y superar obstáculos regulatorios. El apoyo puede incluir reuniones entre gobiernos por medio de los funcionarios del U.S. Commercial Service y embajadores con funcionarios gubernamentales extranjeros de alto nivel, además de la intervención directa con las empresas internacionales.
- **Consejería:** aumente sus ventas de exportación e ingrese en nuevos mercados internacionales con la consejería sobre exportaciones del U.S. Commercial Service. Especialistas en comercio en más de 100 ciudades de Estados Unidos y 80 países ofrecen consejería detallada sobre exportaciones y soluciones de negocios personalizadas. Los especialistas en comercio cerca de usted trabajan con el equipo de expertos en el extranjero con el fin de proporcionarle la información y la defensa que necesita para tener éxito.
- **Platinum Key Services:** obtenga apoyo personalizado y completo a largo plazo para alcanzar sus metas de negocios. El Platinum Key Services está orientado a las soluciones y adaptado a sus necesidades. Identifique mercados, lance productos, desarrolle oportunidades de proyectos importantes, aclare sus dudas sobre la entrada en algunos mercados y reciba asistencia sobre los asuntos regulatorios. Los especialistas en comercio de Estados Unidos trabajarán de forma estrecha con usted para identificar las necesidades, proporcionarle informes del progreso y garantizarle una resolución oportuna.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- **Biblioteca de investigación de mercados:** información precisa y actualizada que le permite dirigirse a los mejores mercados internacionales. La amplia investigación de mercados incluye panoramas sobre cómo hacer negocios en más de 120 países y perfiles de 110 sectores industriales. Obtendrá también actualizaciones sobre las nuevas regulaciones, fluctuación de divisas, tendencias de negocios y proyectos financiados por los gobiernos. Gran parte de esta investigación está disponible sin costo alguno.
- **Investigación de mercados personalizada:** reciba inteligencia específica sobre los prospectos de exportaciones para su producto o servicio en un mercado potencial.
- **Servicio de facilitación de los negocios:** obtenga apoyo logístico y administrativo a bajo costo mientras se encuentre en un viaje internacional de negocios. El Servicio de facilitación de negocios ofrece soluciones flexibles que permitirán hacer negocios fuera de Estados Unidos.

BÚSQUEDA DE SOCIOS INTERNACIONALES

- **Búsqueda de socios internacionales:** busque compradores, socios o agentes internacionales calificados sin tener que viajar al extranjero. Los especialistas del U.S. Commercial Service proporcionarán información detallada sobre cinco empresas internacionales que hayan expresado su interés en los productos y servicios de su empresa.
- **Gold Key Matching Service:** ahorre tiempo y dinero permitiendo que el U.S. Commercial Service le ayude a encontrar un comprador, socio, agente o distribuidor. El Gold Key Matching Service le ofrece citas en persona con agentes, distribuidores, representantes de ventas, asociaciones y contratos gubernamentales, socios de licencias o joint ventures y otros socios de negocios estratégicos en el mercado meta de sus exportaciones.
- **Commercial News USA:** promueva sus productos y servicios entre más de 400 000 compradores internacionales en 145 países. Commercial News USA es un catálogo de productos distribuido por las embajadas y consulados de Estados Unidos en todo el mundo y ha probado ser un registro con altos índices de respuesta y resultados de ventas sólidos.
- **Prospectos comerciales:** vea anuncios de empresas internacionales calificadas que buscan productos y servicios estadounidenses y anuncian proyectos gubernamentales por medio de la base de datos de prospectos comerciales. Todos ellos son inspeccionados por el personal de las embajadas o los consulados de Estados Unidos en el extranjero y se ofrecen como un servicio gratuito para los exportadores estadounidenses.
- **Perfil de empresas internacionales:** evite errores costosos con revisiones de crédito rápidas y a bajo costo o informes sobre las empresas internacionales. Antes de hacer negocios con un agente, distribuidor o socio en prospecto, el Perfil de empresas internacionales le proporcionará la información que necesita para evaluar tal empresa.

EVENTOS COMERCIALES Y SERVICIOS RELACIONADOS

- **Pabellones de Estados Unidos en ferias comerciales certificadas:** exhiba sus productos o servicios en pabellones de Estados Unidos certificados por el U.S. Commercial Service y aumente sus probabilidades de encontrar nuevos negocios. Los Pabellones Certificados de Estados Unidos ofrecen búsqueda de negocios, consejería de especialistas en comercio y servicios especiales para exhibiciones diseñados para ayudar a los exportadores estadounidenses a maximizar sus ganancias provenientes de las exhibiciones comerciales y realizar más ventas internacionales.
- **Certificación de ferias comerciales:** el hecho de exhibirse en una feria comercial puede dar lugar a grandes oportunidades de exportaciones para las empresas estadounidenses. Por ello se creó el Programa de Certificación de Exhibiciones Comerciales: para ayudar a empresas como la suya a tomar importantes decisiones de exhibición y liberarlo de muchas de las preocupaciones sobre las exhibiciones fuera de Estados Unidos.
- **Programa de Compradores Internacionales:** encuentre nuevos socios de negocios internacionales en exposiciones comerciales en Estados Unidos con el Programa de Compradores Internacionales. Éste recluta más de 125 000 compradores y distribuidores extranjeros para 32 importantes exposiciones comerciales en Estados Unidos al año. Los especialistas en comercio del U.S. Commercial Service organizan juntas para los exportadores estadounidenses y los delegados internacionales y ofrecen consejería sobre exportaciones en el Centro de negocios internacionales de la exposición.
- **Misiones comerciales:** reúnase en persona con contactos de negocios internacionales previamente investigados en prometedores mercados con las misiones comerciales del U.S. Commercial Service. Dichas misiones le ahorran tiempo y dinero al permitirle maximizar el contacto con los distribuidores, los representantes de ventas o los socios calificados de uno a cuatro países.
- **Misiones comerciales virtuales:** si su horario o presupuesto de viáticos limita su capacidad para viajar al extranjero, considere las misiones comerciales virtuales. Una videoconferencia interactiva de dos horas le permite reunirse virtualmente con otras personas. ¿Planea una Misión comercial internacional? El U.S. Commercial Service apoya cada año docenas de misiones comerciales patrocinadas por organizaciones económicas estatales, funcionarios electos, cámaras de comercio y asociaciones industriales mediante el programa de Misiones comerciales certificadas.

FIGURA 5.4

Ayuda proporcionada por el U.S. Commercial Service a los exportadores (continuación)

- **Eventos por catálogo:** ¿busca una forma económica y de bajo riesgo para promover sus productos y servicios en prometedores mercados de todo el mundo? Aumente el potencial de ventas internacionales de su empresa exhibiendo sus productos y servicios con el Programa Internacional de Exhibición por Catálogo.
- **Especialistas en comercio:** los especialistas del U.S. Commercial Service ubicados en mercados internacionales traducirán el perfil de su empresa al idioma local, mostrarán sus materiales de marketing, recabarán prospectos de ventas entre compradores locales interesados y luego le ayudarán a hacer seguimiento con los contactos locales.

Fuente: U.S. Commercial Service

comprador para exportación
Intermediario en el mercado global que asume todos los riesgos de propiedad y vende globalmente por su cuenta.

broker o corredor de exportaciones
Intermediario que desempeña el rol del corredor tradicional reuniendo al comprador y al vendedor.

agente de exportaciones
Intermediario que actúa como agente del fabricante para el exportador. El agente de exportaciones reside en el mercado extranjero.

licenciamiento
Proceso legal en el que el propietario de una licencia (licenciador) accede a permitir que otra empresa utilice su proceso de manufactura, marcas registradas, patentes, secretos comerciales u cualquier otro conocimiento de su propiedad.

En lugar de vender directamente a los compradores extranjeros, es probable que una empresa decida vender a intermediarios localizados en su mercado nacional. El intermediario más común es el comercializador de exportaciones, también conocido como comprador para exportación, que el fabricante nacional casi siempre considera un cliente nacional. El comprador para exportación asume todos los riesgos y vende internacionalmente por su cuenta. La empresa nacional sólo participa al grado en que sus productos son adquiridos en los mercados extranjeros.

Un segundo tipo de intermediario es el corredor o broker o corredor de exportaciones, que desempeña el rol tradicional de un broker al reunir al comprador y al vendedor. El fabricante conserva el título y asume todos los riesgos. Los brokers de exportación operan sobre todo con productos agrícolas y materias primas.

Los agentes de exportación, un tercer tipo de intermediarios, son agentes de ventas, distribuidores extranjeros que casi siempre residen en el país extranjero y realizan las mismas funciones que los agentes de los fabricantes nacionales, ayudando en el financiamiento internacional, los envíos, etc. El Departamento de Comercio de Estados Unidos tiene un servicio de agentes-distribuidores que ayudan a alrededor de 5 000 empresas estadounidenses al año a encontrar un agente o distribuidor en casi cualquier país. Una segunda categoría de agentes reside en el país del fabricante, pero representa a los compradores extranjeros. Éste actúa como agente de compras contratado por los clientes extranjeros que operan en el mercado nacional del exportador.

Licenciamiento y franquiciamiento

Otra forma eficaz de que una empresa incursione en el terreno global con un riesgo relativamente bajo es vender una licencia para fabricar su producto a otra persona en un país extranjero. El licenciamiento es el proceso legal mediante el cual el propietario de una licencia o licenciador permite a otra empresa utilizar su proceso de fabricación, marcas registradas, patentes, secretos comerciales u cualquier otro conocimiento de su propiedad. Quien compra la licencia o licenciatario, a su vez, paga al propietario regalías o cuotas acordadas por ambas partes.

Ya que el licenciamiento tiene diversas ventajas, las empresas estadounidenses han adoptado el concepto con agrado, y en ocasiones en formas poco usuales. Caterpillar, el fabricante de maquinaria pesada, otorgó a Wolverine World Wide una licencia para fabricar zapatos y botas marca "CAT". Los europeos consideran el equipo CAT como el nuevo símbolo de la cultura de la vida al aire libre en Estados Unidos. CAT es una de las marcas más exitosas en Europa, lo que se traduce en casi $1 000 millones en ingresos por licenciamiento.

El licenciador debe asegurarse de ejercer un control suficiente sobre las actividades del comprador para garantizar la calidad, los precios y la distribución apropiados. Es probable que el licenciamiento cree un nuevo competidor a largo plazo, si el comprador decide invalidar el convenio de licencia. A menudo, las leyes internacionales no son eficaces para detener esta clase de acciones. Dos formas comunes de mantener un control eficaz sobre los licenciatarios es enviar uno o más componentes cruciales desde Estados Unidos o registrarde forma local las patentes y marcas registradas a nombre de la empresa estadounidense y no del licenciatario. Las empresas de la industria del vestido mantienen el control enviando sólo un número determinado de etiquetas al día; asimismo, proporcionan la tela, recogen los sobrantes y realizan conteos detallados de las unidades.

Los personajes y propiedades de la industria del entretenimiento, como Celine Dion, Antonio Banderas y Bob Esponja, representan 24% de las ventas minoristas de bienes protegidos con licencias en el mundo. En la actualidad, el total de ventas de licenciamiento repre-

senta más de $187 000 millones al año.[52] La propiedad de marcas registradas y corporativas, así como las etiquetas de ropa, representan cada una 21% del total. Estados Unidos y Canadá tienen 65% de todas las ventas de licenciamiento en el mundo.[53]

El franquiciamiento constituye una forma de licenciamiento que ha crecido con rapidez en los últimos años. Más de 400 operadores estadounidenses de franquicias manejan más de 40 000 tiendas en otros países, con ventas de más de $9 000 millones.[54] Más de la mitad de las franquicias internacionales es de restaurantes de comida rápida y servicios de negocios. Los franquiciantes no siempre pueden ofrecer el mismo producto o método de distribución en los países en todo el mundo. Por ejemplo, Domino's Pizza encontró que en Japón debía modificar sus procedimientos de entrega debido a que los números de los domicilios a menudo no siguen una secuencia, sino que están determinados por la edad de un edificio. En Aruba, pronto encontró que era demasiado peligroso usar motocicletas para la entrega de pizzas, debido a los fuertes vientos de la isla. (Los camiones pequeños resolvieron el problema). En Filipinas, las ubicaciones de las tiendas en ocasiones se elegían utilizando el *feng sui*, un arte chino que posiciona a los edificios según el flujo espiritual. Y debido a que muchos islandeses se mantienen despiertos a todas horas, las tiendas de Domino's deben permanecer abiertas mucho más tiempo que en otras partes. Cuando la empresa entró a Italia, muchos ciudadanos encontraron que su pizza era "demasiado estadounidense, que la salsa era demasiado espesa y los ingredientes muy pesados", recuerda un vocero de la empresa.[55]

Fabricación por contrato

Las empresas que no quieren tomar parte en el licenciamiento ni involucrarse demasiado en el marketing global pueden participar en la fabricación por contrato, que es la manufactura de una marca privada por una empresa extranjera. Esta empresa produce un volumen determinado de bienes con base en las especificaciones y con la marca de la empresa nacional. Por lo general, esta última maneja el marketing. De esta forma, la empresa nacional puede ampliar su base de marketing global sin invertir en plantas y equipo en el extranjero. Después de establecer una base sólida, la empresa nacional puede cambiar a una joint venture o una inversión directa.

Hace poco, sobre todo en China, los fabricantes por contrato han producido cantidades adicionales y han vendido de forma directa el exceso de producción a los consumidores o a minoristas. Por ejemplo, New Balance descubrió que un fabricante por contrato producía calzado deportivo adicional y lo vendía a minoristas no autorizados. Éstos vendían el calzado clandestino New Balance en $20, mientras que los minoristas autorizados trataban de vender sus pares en $60. Hace poco, New Balance cambió las relaciones con sus proveedores. Redujo a seis el número de fábricas que utiliza en China y ahora las monitorea con mayor cuidado. Asimismo, empezó a utilizar etiquetas de alta tecnología en su calzado para detectar con mayor facilidad las falsificaciones y mantener el control de su producción. Sin embargo, estas acciones no solucionaron todos los problemas de New Balance. Un fabricante por contrato, Horace Chang, producía un zapato llamado "el clásico", un producto de baja tecnología sin la ingeniería de media suela que define al calzado de alto desempeño. Descontenta con el señor Chang por la "sobreproducción", New Balance dio por terminado el contrato y pidió los moldes, especificaciones, letreros, etiquetas, paquetes, empaques y anuncios. El señor Chang no devolvió los materiales y siguió vendiendo en Taiwán, Hong Kong, Italia y Alemania. Además, lanzó una marca competidora llamada "Henkees". Una larga batalla en los tribunales de China fue infructuosa. Por último, un servicio de arbitraje internacional estadounidense otorgó a New Balance $9.9 millones.[56] A la fecha, la empresa no ha cobrado un centavo. Sin embargo, New Balance sigue utilizando la fabricación por contrato en China porque el mercado es demasiado importante para ignorarlo.

En la actualidad existen tres términos para describir el robo de marcas:

- *Falsificación:* un producto que ostenta una marca registrada que su fabricante no tiene la autorización de utilizarla. La milicia estadounidense recientemente tuvo numerosos problemas debido a los microchips (diminutos circuitos eléctricos) falsificados que se estaban instalando en jets de combate, helicópteros, e incluso en el radar de largo alcance instalado a bordo del portaaviones USS *Ronald Reagan*. Aun cuando no ha ocurrido ninguna muerte debido a los chips falsificados, sí han ocurrido numerosos funcionamientos defectuosos. Algunos pequeños negocios en China calientan los tableros de circuito de las computadoras viejas y después retiran los chips. Se venden a empresas como

fabricación por contrato
Manufactura de una marca privada por una empresa extranjera.

Jinlong Electronics, que supuestamente vende chips militares de calidad. Esto significa unos chips que son más duraderos y pueden soportar temperaturas extremas. En vez de eso, los viejos chips de computadora se lijan para eliminar las antiguas marcas y se resellan como "militares", con una fecha nueva. El Defense Supply Center, un importante comprador del Pentágono de partes electrónicas, ha empezado a requerir que los proveedores documenten que los chips se ajustan a los estándares de calidad y que se pueda hacer un seguimiento hasta la fuente del fabricante.[57]

- *Clandestino:* término muy amplio que comprende tanto las falsificaciones como los artículos que se parecen a los productos de marca, aunque en realidad no ostentan una marca registrada falsificada.

- *Tercer turno:* producto no autorizado fabricado por un contratista autorizado o no. De ahí que el fabricante por contrato utilice dos turnos de producción para fabricar los artículos autorizados y un tercer turno para producir los bienes que venderá por medio de un canal no autorizado. El fabricante por contrato obtiene todos los ingresos de la producción.

Además de los problemas con los terceros turnos y las falsificaciones, en ocasiones las diferencias culturales pueden crear dificultades en los convenios de fabricación por contrato. La sección de "Ética en el marketing" describe uno de esos conflictos.

Ética en el Marketing

Las expectativas en ocasiones se pierden en la traducción

A mediados de la década de 1990, una empresa estadounidense inició una fabricación por contrato con un fabricante chino de motocicletas, a fin de producir motocicletas pequeñas para exportarlas a América Latina y África. Desde mediados de la década de 1980, el socio chino había producido alrededor de 450 000 motocicletas al año, todas para su mercado nacional, bajo un contrato de licencia con un fabricante de automóviles japonés. Pero el desempeño de las motocicletas era deficiente. Para asegurar una mejor calidad para las motocicletas de su nueva sociedad, el socio estadounidense insistió en que se usaran importaciones japonesas para los componentes clave del motor, en lugar de las partes de calidad inferior hechas en China que había utilizado el fabricante. Ambas partes convinieron en que el socio estadounidense enviaría a un observador con el propósito de asegurar el control de calidad, incluida la confirmación de que los componentes japoneses se estaban instalando en las motocicletas.

Este sistema funcionó bien durante cinco años. Se fabricaron y vendieron casi 250 000 motocicletas, con una buena utilidad. Los clientes se sentían complacidos con la calidad y el servicio. Al principio del sexto año, el observador que representaba al socio estadounidense renunció. Los ejecutivos estadounidenses decidieron no reemplazarlo, suponiendo que después de cinco años de una producción de alta calidad, los chinos seguirían usando las partes japonesas para las motocicletas de exportación. Esta decisión se tomó sin consultar a los chinos.

Pocos meses después, la empresa estadounidense empezó a recibir quejas de los clientes acerca de la calidad de las motocicletas. El problema era el mismo en todas partes. Los motores funcionaban bien durante las primeras 300 millas poco más o menos, después empezaban a despedir humo y a la larga se atascaban, haciendo que la motocicleta fuera inoperable. Rápidamente se determinó que el fabricante chino había sustituido con partes chinas los componentes japoneses de alta calidad especificados. Los esfuerzos para resolver el problema causaron una considerable fricción. Al enfrentarse a varios miles de motocicletas que requerirían partes de reemplazo, así como un servicio importante en 15 países, el socio estadounidense calculó que se necesitarían $400 000 sólo para empezar a abordar el problema. Ambas partes convinieron entonces en que se reunirían en Shangai más adelante ese año para negociar la forma de compartir esos costos. Antes de la junta en Shangai, los chinos enviaron un fax exigiendo que los estadounidenses proporcionaran una documentación muy completa de la queja de cada cliente.

Los estadounidenses se molestaron todavía más al enterarse de que, antes de que ocurriera cualquier negociación deberían presentar verbalmente sus hallazgos acerca de cada motocicleta. Las presentaciones se programaron a lo largo de un periodo de cuatro días. El segundo día, el lado estadounidense decidió que ya había tenido suficiente. Los dos estadounidenses salieron muy alterados de la sala.[58]

¿Los chinos no actuaron de forma ética al sustituir las partes japonesas por las chinas después de que el observador renunció? Los chinos consideraban que la desaparición del observador sin ninguna explicación era una violación de los términos del contrato original. Los chinos decidieron reducir los costos para maximizar las utilidades. ¿Fue ético que los chinos requirieran que los estadounidenses explicaran verbalmente los problemas con las motocicletas? ¿Por qué?

Joint venture

Las joint ventures son, en algunos aspectos, similares al licenciamiento. En una joint venture internacional, la empresa nacional compra parte de una extranjera o se une a ella para crear una nueva entidad. Una joint venture es una forma rápida y relativamente económica de volverse global y ganar el expertise necesario. Por ejemplo, Robert Mondavi Wineries entró en una joint venture con Baron Philippe de Rothschild, propietario de Bordeaux´s First Growth Chateau, Mounton-Rothschild, y crearon un vino en California llamado Opus One. De inmediato se estableció a la vanguardia en calidad y precio. Mondavi ha participado en otras joint venture con la familia Frescobaldi en Toscana y con Errazuriz en Chile.

Las joint venture pueden ser muy riesgosas. Gran número de ellas fracasa; otras caen víctimas de una adquisición a la fuerza, en la que uno de los socios compra su parte al otro. En ocasiones, los socios en las joint venture simplemente no pueden ponerse de acuerdo en las estrategias y políticas administrativas. Aunque las joint venture son muy populares en la industria automotriz, muchas no han funcionado. Las armadoras en joint venture como General Motors/Toyota, Suzuki/GM, Mazda/Ford, DaimlerChrysler/Mitsubishi, no han tenido mucho éxito. GM tiene una joint venture 50-50 con Shanghai Automotive Corporation, propiedad del gobierno de la ciudad de Shanghai. La empresa, fundada en 1997, fabrica Buick, Cadillac y Chevrolet y ha generado una ganancia de cientos de millones de dólares para GM. Ahora, la empresa china, utilizando la tecnología y el dinero ganado de la venta de automóviles de la joint venture, se ha convertido en un importante competidor de GM; se dice que el Roewe chino es más grande y lujoso que el Buick estadounidense. El presidente de Shanghai Automotive declara: "Ahora queremos crear una marca china global".[59]

De manera similar Danone, con sede en París, está luchando con el Hangzhou Wahaha Group por los términos de su joint venture. Wahaha, la marca de bebidas refrescantes, jugos y tés, es más conocida que Coca-Cola para muchos en China. Wahaha es el productor más grande de bebidas refrescantes de ese país. En 1996 formó una joint venture con Danone para apresurar la expansión de la marca. En la actualidad, Wahaha controla muchas plantas fuera de la joint venture, lo que Danone afirma que le cuesta 25 millones de dólares al mes. Cuando se imprimió este libro, las dos partes libraban una amarga batalla ante los tribunales.[60]

joint venture
Cuando una empresa nacional compra una parte de una empresa extranjera o se une con ésta para crear una nueva entidad.

inversión extranjera directa
Propiedad activa de una empresa extranjera o de instalaciones de marketing o manufactura en el extranjero.

Inversión directa

La propiedad activa de una empresa extranjera o de instalaciones de marketing o de manufactura en el extranjero es la inversión extranjera directa. En la actualidad, las empresas estadounidenses manejan una inversión extranjera directa de aproximadamente $2 100 millones. Los inversionistas directos tienen un interés de control o un alto interés minoritario en la empresa. Por tanto, tienen la mayor recuperación potencial o el riesgo potencial más alto. Debido a los problemas que estudiamos antes con la fabricación por contrato y las joint venture en China, las multinacionales empiezan a operar solas. En la actualidad llega a China una inversión directa del extranjero, casi cinco veces más alta en forma de esfuerzos independientes que como joint venture.[61]

Wal-Mart es el minorista global más grande del mundo, con ventas anuales de más de $375 000 millones. La empresa opera más de 4 100 instalaciones en Estados Unidos y más de 3 100 instalaciones adicionales en Argentina, Brasil, Canadá, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico y el Reino Unido. Wal-Mart ha establecido una joint venture con Bharti Enterprises para iniciar una empresa mayorista de pague al contado y lleve en India. Wal-Mart emplea a más de dos millones de asociados en todo

Numerosas empresas estadounidenses practican la inversión directa construyendo instalaciones de fabricación o de marketing en los países extranjeros, como el Supercentro Wal-Mart chino que aparece aquí.

© CLARO CORETZ IV/REUTERS/CORBIS

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Identificar las distintas formas de ingresar en el mercado global

el mundo, incluidos más de 1 400 millones en Estados Unidos. Wal-Mart no sólo es uno de los empleadores más grandes en Estados Unidos, también es el más grande en México y uno de los más grandes en Canadá.[62]

La empresa ha sufrido en ocasiones tropiezos en su búsqueda de crecimiento. Wal-Mart ha experimentado dificultades con las leyes laborales locales y con quienes ofrecen descuentos en Alemania. Se retiró después de perder alrededor de $1 000 millones. Wal-Mart también salió de Corea y ha luchado en Japón. La empresa opera 394 tiendas en este país bajo el nombre Seiyu. En 2009, Wal-Mart anunció un cambio en su enfoque global a los mercados emergentes, como México, China y Brasil. Más de la mitad de su inversión directa global será en los países en vías de desarrollo.[63]

Una empresa puede hacer inversión extranjera directa mediante la adquisición de un interés en una empresa ya existente, como lo hizo Wal-Mart en Japón, o construyendo nuevas instalaciones. Puede hacerlo porque tiene problemas para transferir algunos recursos a una operación extranjera o para obtener esos recursos localmente. Un importante recurso es el personal, sobre todo los gerentes. Si el mercado laboral local es limitado, es probable que la empresa compre una empresa extranjera completa y conserve a sus empleados en lugar de pagar salarios más altos que sus competidores. Por ejemplo, cuando Wal-Mart decidió entrar en China, compró la cadena de abarrotes Trust-Mart en cerca de $1 000 millones.

En la mayoría de los casos, Wal-Mart ha construido sus tiendas de la nada en el mercado global en vez de comprar una cadena existente. Le resultó demasiado difícil superar la cultura de la cadena que adquirió en Alemania y eso fue una de las razones por las que se retiró del mercado. Una gran parte de la dificultad que ha experimentado Wal-Mart con la cadena Seiyu que compró en Japón estaba relacionada con la cultura.

Toyota, el fabricante de automóviles más grande del mundo, tradicionalmente hace inversiones directas en nuevas plantas y equipo. En India, Toyota tiene una participación de mercado muy pequeña, pero la empresa planea cambiar eso rápidamente construyendo una nueva instalación de fabricación en 2010. Sin embargo, el problema era una falta de trabajadores capacitados. De manera que Toyota hizo una inversión inusual: abrió una escuela. La primera generación se graduará el mismo año que se inaugure la nueva planta. Además de la capacitación técnica, los estudiantes aprenden disciplina, confianza y mejora continua. La competencia para ingresar a la escuela de Toyota es intensa. Cuando se abrió en 2007, la escuela tenía más de 5 000 solicitudes de ingreso para 64 lugares.[64]

Estados Unidos es un lugar muy popular para la inversión directa por parte de empresas extranjeras. En 2008, el valor de las empresas de propiedad extranjera en ese país era de más de $650 000 millones. En 2007, por ejemplo, Aur, con sede en Taiwán, compró al fabricante estadounidense de computadoras Gateway. Dos años antes, Lenovo Group de China compró las operaciones de PC de IBM.

OA 5

LA MEZCLA DE MARKETING GLOBAL

Para tener éxito, las empresas que quieren entrar en el mercado internacional deben apegarse a los principios de la mezcla de marketing. La información recabada sobre los mercados extranjeros mediante la investigación es la base para las cuatro P de la estrategia de marketing global: producto, plaza (distribución), promoción y precio. Los gerentes de marketing que entienden las ventajas y desventajas de las distintas formas de entrar en el mercado global y el efecto del entorno sobre la mezcla de marketing de la empresa tienen mayores oportunidades de alcanzar sus metas.

El primer paso en la creación de una mezcla de marketing consiste en desarrollar una comprensión a fondo del mercado meta global. A menudo es posible obtener este conocimiento mediante la misma clase de investigación de mercados utilizada para el mercado nacional (capítulo 9). Sin embargo, la investigación de mercados globales se realiza en entornos muy diferentes. Realizar una encuesta puede ser difícil en los países en vías de desarrollo, donde los usuarios de Internet son cada vez más, pero todavía no son muy comunes y el correo es lento y con entregas esporádicas. Tomar muestras con base en los parámetros conocidos de la población a menudo es complejo debido a la falta de datos. En algunas ciudades de América del Sur, México, África y Asia, no existen mapas de calles, éstas no están identificadas o las casas no tienen número. Además, las preguntas que una empresa puede hacer difieren en otras culturas. En algunas culturas, las personas suelen ser más reservadas que en Estados Unidos y no responden las preguntas personales en las encuestas. En Francia, por ejemplo, las preguntas sobre la edad y el ingreso se consideran una falta de educación.

© COCA-COLA, INC.

Producto y promoción

Con la información apropiada, es posible desarrollar una mezcla de marketing. Una importante decisión es si se deben alterar el producto y la promoción para el mercado global. Otras opciones son modificar el producto de forma radical o realizar ajustes moderados, ya sea del mensaje promocional o al producto para adaptarlo a las condiciones locales.

Un producto, un mensaje

La estrategia de estandarización del marketing global, que antes analizamos, significa desarrollar un solo producto para todos los mercados y promoverlo en la misma forma en todo el mundo. Por ejemplo, Procter & Gamble utiliza el mismo producto y los mismos temas promocionales para Head and Shoulders en China y Estados Unidos. La publicidad capta la atención hacia el problema de la caspa de una persona, lo que es muy evidente en las personas que tienen el cabello oscuro. En la actualidad, Head and Shoulders es el shampoo más vendido en China, a pesar de que cuesta más de 300% más que las marcas locales. Animada por su éxito con Head and Shoulders, P&G utiliza el mismo producto y la misma estrategia de promoción con el detergente Tide en China. Asimismo, ha utilizado otra táctica de promoción común que ha tenido éxito en Estados Unidos. La empresa invirtió medio millón de dólares para llegar a un acuerdo con los fabricantes de lavadoras locales, que ahora incluyen una caja de Tide gratis con cada lavadora nueva.

Otras empresas multinacionales aplican marcas uniformes en todo el mundo en productos como Dove, Perrier, L'Oréal y Hellmann's. Starbucks enfrentó un gran obstáculo en China. Por tradición, el café era hasta hace poco tiempo tan poco popular en la cultura del té en China, que muchos establecimientos de Starbucks no preparaban café hasta que alguien lo pedía. Starbucks enfrentó un dilema: ¿debería cambiar su oferta de productos para ser más atractivo localmente o tratar de cambiar los gustos de los chinos? Starbucks apostó a que la nueva generación de chinos, con un poder de compra cada vez mayor y el deseo de marcas con un estatus más alto probarían el café. Éste representa el cambio de la antigua forma de hacer las cosas. Una vez que las personas entran en un Starbucks en China, se inicia el proceso de educación. La cadena maneja frascos para crema y azúcar con etiquetas que dicen "La Sabiduría de Beber Café" y otras que responden a preguntas como "¿Qué es un expreso?". Los empleados recorren las tiendas, repartiendo pequeñas tazas de café con leche con especia de calabaza y otras bebidas. En ocasiones, los mensajes positivos acerca del café forman parte de la presentación. El proceso parece funcionar. Hace poco, uno de los autores de este libro visitó varios establecimientos de Starbucks en diversas ciudades ¡y observó a muchos jóvenes chinos de alto nivel social! En la actualidad china es el cuarto mercado global de Starbucks, después de Canadá, Japón y el Reino Unido. A pesar del reciente cierre de tiendas en Estados Unidos, Starbucks planea añadir 60 tiendas en China en 2010, donde tiene ya 66.[65]

Una encuesta reciente preguntó a 13 000 consumidores en 20 países sobre sus preferencias por las marcas en varias categorías de productos. Los consumidores en los países en desarrollo, a menudo ven los productos locales en forma menos favorable que las marcas globales. La figura 5.5 revela que las marcas occidentales tienen muy buena aceptación en los países encuestados. La marca de bebida refrescante de cola más importante en todos los países fue Pepsi o Coca-Cola.[66]

FIGURA 5.5

A los nuevos mercados les gustan las marcas estadounidenses

Principales marcas en diversos países			
Argentina		**Arabia Saudita**	
Automóviles:	Ford	Comida rápida:	McDonald's
Comida rápida:	McDonald's	Té helado:	Lipton
Cosméticos:	Avon	Teléfonos celulares:	Nokia
Teléfonos celulares:	Sony	Queso empacado:	Kraft
Motocicletas:	Honda	Botanas saladas:	Lay's
Televisores:	Philips	Televisores:	Sony
Bebida refrescante de cola:	Coca-Cola	Bebida refrescante de cola:	Pepsi
China		**Sudáfrica**	
Cerveza:	Budweiser	Automóviles:	Toyota
Café (listo para beber):	Nestea	Ropa de diseñador:	Levi's
Comida rápida:	KFC	Comida rápida:	KFC
Teléfonos celulares:	Panasonic	Lápices labiales:	Revlon
Jabón:	Safeguard	Teléfonos celulares:	Nokia
Televisores:	Sony	Televisores:	LG
Bebida refrescante de cola:	Coca-Cola	Bebida refrescante de cola:	Coca-Cola
Egipto		**Tailandia**	
Ropa de diseñador:	Nike	Cerveza:	Heineken
Combustible:	Mobil	Automóviles:	Toyota
Hotel:	Hilton, Sheraton	Tiendas de conveniencia:	7-Eleven
Cosméticos:	Avon	Crema hidratante:	Nivea
Shampoo:	Pert Plus	Whiskey/Scotch:	Johnnie Walker
Televisores:	Toshiba	Televisores:	Sony
Bebida refrescante de cola:	Pepsi	Bebida refrescante de cola:	Pepsi
India		**Turquía**	
Acondicionador:	Garnier	Automóviles:	BMW
Comida rápida:	McDonald's	Cognac:	Rémy Martin
Aceites para motor:	Castrol	Ropa de diseñador:	DKNY, Gucci
Reproductores MP3:	Sony	Comida rápida:	McDonald's
Café (listo para beber):	Nescafé	Hotel:	Hilton
Televisores:	LG	Té helado:	Lipton
Bebida refrescante de cola:	Pepsi	Bebida refrescante de cola:	Coca-Cola
Rumania			
Automóviles:	Mercedes	Shampoo:	Head and Shoulders
Comida rápida:	McDonald's	Whisky/Escocés:	Jack Daniels
Lápices labiales:	Avon	Bebida refrescante de cola:	Coca-Cola
Reproductores MP3:	Sony		

Fuente: Synovate, Chicago (2007). Utilizado con autorización de Aegis Group, plc.

Los medios globales, en especial las cadenas de televisión satelital o cable como CNN International, MTV Networks y British Sky Broadcasting, hacen posible la transmisión de publicidad a audiencias que hace algunos años eran inalcanzables. Con frecuencia, los jóvenes de 18 años en París tienen más en común con los de su misma edad en Nueva York que con sus padres. Casi todos los publicistas de MTV manejan campañas unificadas en inglés en los países donde llega la empresa. Las audiencias compran los mismos productos, ven las mismas películas, escuchan la misma música y beben la misma bebida refrescante de cola. La publicidad global funciona sobre esa sencilla premisa. Aunque los adolescentes de todo el mundo prefieren las películas a todas las demás formas de programación por televisión, los videos musicales ocupan un segundo lugar muy cercano, seguidos por los programas de comedia y los deportes.

La estandarización del marketing global en ocasiones puede contraatacar. Es probable que los productos sin cambios fracasen por los factores culturales. El juego *Trivial Pursuit* fracasó en Japón. Al parecer, tener mal las respuestas puede tomarse como una vergüenza. Cualquier tipo de juego bélico tiene poca aceptación en Alemania, aun cuando este país es, por amplio margen, el mayor consumidor de juegos del mundo. Un juego que tiene éxito en Alemania incluye muchos detalles y libros de reglas voluminosos.

En ocasiones, el deseo de una estandarización absoluta debe ceder su lugar a las consideraciones prácticas y a la dinámica del mercado local. Por ejemplo, debido a las connotaciones femeninas de la palabra *diet*, la versión europea de Diet Coke es Coca-Cola Light. En Francia, su país de origen, la marca líder de yogur se llama Danone, mientras que en Estados Unidos utiliza el nombre inglés, Dannon. Aun cuando el nombre de la marca difiera según el mercado, como sucede con las papas fritas Lay's, que en México se llaman Sabritas, es probable que se cree una fuerte relación visual con la aplicación uniforme de la marca y los elementos gráficos en el empaque.

Invención de productos

En el contexto del marketing global, la invención de productos puede significar la creación de un nuevo producto para un mercado o el hecho de cambiar de forma radical un producto existente. Campbell's Soup inventó una sopa de berros y mollejas de pato que se vende muy bien en China. Asimismo, está considerando una sopa de crema de víbora. Las papas fritas de Frito-Lay's más populares en Tailandia tienen sabor a camarón. Los sabores de helado más populares en Japón incluyen orquídeas en conserva, angulas, pescado, caracol de mar, carne de ballena, tortuga de caparazón suave y chispas de cedro. McDonald's luchó mucho en Japón hasta que agregó una hamburguesa de camarón a su menú. Pepsi ha encontrado el éxito en Japón con bebidas de "edición limitada" famosas en YouTube y otros sitios. La más exitosa ha sido la de "Pepino helado", sobre la que los bloggers discuten si sabe más a melón o a pepino. Otra bebida de "edición limitada" popular es una a base de canela llamada "Pepsi Red".[67]

Whirlpool lanzó al mercado la que anuncia como la lavadora automática más económica del mundo, pensando en los consumidores de bajos ingresos que creyeron que nunca podrían comprar una. Whirlpool invirtió $30 millones durante 18 meses para desarrollar la lavadora en Brasil. Pero la Ideale (así se llama la marca de la lavadora) es un proyecto global porque también se fabrica en China e India. En un principio la lavadora fue lanzada al mercado en Brasil y China (donde su nombre en chino significa Súper lavadora que lava a mano). Y unos meses después salió al mercado en India. Pronto se comercializará en otros países en vías de desarrollo. El precio meta al menudeo es de $150 a $200. Sólo una cuarta parte de las familias brasileñas tiene una lavadora automática, y la penetración es de sólo 8% en China y 4.5% en India.[68]

Los consumidores en diferentes países utilizan los productos de forma diferente. En muchos países, por ejemplo, la ropa se usa mucho más tiempo entre cada lavada que en Estados Unidos, de modo que es necesario producir y comercializar una tela mucho más durable. Para Perú, Goodyear desarrolló una llanta que contiene un porcentaje más alto de hule natural y tiene mejores cuerdas que las llantas fabricadas en otras partes, con el fin de hacer frente a las duras condiciones de manejo en ese país. Rubbermaid ha vendido millones de botes de basura sin tapa en Estados Unidos; los europeos, a quienes no les gusta que la basura rebase los botes, quieren basureros con tapas que sellen bien.

Antes criticaban a McDonald's por imponer su comida rápida creada en Estados Unidos en todo el mundo. En la actualidad está adoptando un enfoque diferente y vendiendo más que nunca en el mercado global. La sección "Experiencia del cliente" explica por qué.

Experiencia del CLIENTE

Las Big Mac adoptan un sabor local

La próxima vez que usted visite por ejemplo Brasil, Italia o Portugal y sienta el deseo de disfrutar de un sabor estadounidense, deténgase en un restaurante McDonald´s de la localidad y pida una hamburguesa Big Tasty. Como lo sugiere su nombre, es un emparedado gigante con una hamburguesa de res de 5.5 libras, bañada en salsa barbecue ahumada. Una vez que le añada la lechuga picada, el jitomate y tres rebanadas de queso, todo eso equivale a 849 calorías. Pero no trate de buscar una Big Tasty en Estados Unidos, el territorio local de McDonald's. Allí no está a la venta. De hecho, la hamburguesa tiene muy poco de estadounidense, como no sea el hecho de que la vende McDonald´s. Se ideó en una cocina experimental en Alemania, después se modificó, se sometió a una prueba y fue lanzada al mercado en Suecia.

Las operaciones de McDonald's en todo el mundo en la actualidad son más grandes que su negocio local en Estados Unidos y crecen con una rapidez mayor. Y debido a que el mundo se ha convertido en el principal motor de ingresos para la empresa, ha puesto de cabeza a esta marca icónica estadounidense, transformando su forma de hacer negocios. En la actualidad, las nuevas ideas pueden provenir de cualquier parte y con frecuencia así es.

Salga de la Estación en Cannon Street en Londres y dé vuelta a la derecha, dejando a la Catedral de San Pablo detrás de usted y verá un restaurante con tres gigantescos sillones giratorios verdes en la ventana, que se asemejan a la modernista silla Egg, creada por el finado diseñador danés Arne Jacobsen. En el interior, unos tablones color verde limón dividen las áreas para sentarse. Los pilares son color naranja. Unos murales atemorizantes cuelgan de las paredes y, entre ellos, el papel tapiz es a rayas color verde y rojo. Hay 4 000 millas de distancia de allí a Chicago, pero se encuentra a años luz de distancia de los viejos asientos de vinil y de las cubiertas de mesa de Formica color rojo y blanco, que desde hace largo tiempo han servido como la decoración estándar de McDonald's. De no ser por los arcos dorados arriba de la puerta, usted tal vez no se daría cuenta a primera vista de que es un restaurante McDonald's. De hecho, el mobiliario proviene de un catálogo de diferentes tipos de decoraciones que un equipo de diseñadores de McDonald's en París ha ideado con ayuda de un arquitecto llamado Philippe Avanzi, ubicado en Grenoble, Francia.

No es sólo la decoración lo que varía**.** En Gran Bretaña, MacDonald's añadió en 2008 café recién molido a su menú, junto con una leche orgánica. Se jacta de que sus huevos se preparan al gusto. Por supuesto, los ingleses sirven las hamburguesas clásicas de McDonald´s, como las Big Mac, las Cajitas Felices y Las Hamburguesas Dobles con Queso. Pero usted también puede ordenar avena con leche para el desayuno y una gama de platillos adaptados a los gustos ingleses, incluida una variante del emparedado de pollo francés con aderezo.

Esa variante se ha convertido en la norma, contradiciendo la imagen de McDonald's como una gran corporación estadounidense que sirve un menú estándar en todo el mundo. En India, en donde comer carne de res es un tabú religioso, el equivalente de la Big Mac es la Maharajá Mac, preparada con pollo y además hay una abundancia de platillos vegetarianos en el menú. E incluso algunos de los clásicos ahora se han modificado de un mercado a otro. En Alemania se utiliza menos cilantro en las ensaladas estilo Sudoeste, mientras que en Gran Bretaña les añaden menos sal a los nuggets de pollo.[69]

¿Cree usted que McDonald´s tomó las medidas apropiadas al permitir que los gerentes globales diseñaran sus propios locales y productos? ¿Qué sucedería si un gerente quisiera cambiar el logotipo de McDonald's? La hamburguesa Big Tasty no se ha introducido en Estados Unidos. ¿Por qué cree usted que eso es cierto? Sugerencia: 70% de los clientes de McDonald´s en Estados Unidos proviene de los locales que cuentan con servicio en el automóvil.

Adaptación de productos

Otra alternativa para las empresas es alterar un tanto un producto básico para cubrir las condiciones locales. En ocasiones es tan fácil como cambiar el tamaño del paquete. En India, Unilever vende paquetes de una sola aplicación de shampoo Sunsilk a un precio de 2 a 4 centavos de dólar. Las barras de desodorante marca Rexona de Unilever se venden en 16 centavos de dólar o más y son un éxito en India, Filipinas, Bolivia y Perú, donde Unilever se ha apoderado de 60% del mercado de desodorantes. Un paquete de Vaselina del tamaño de una moneda de cinco centavos y un tubo que contiene suficiente pasta dental Close Up para 20 cepilladas cuestan alrededor de ocho centavos de dólar cada uno. En Nigeria, Unilever vende paquetes de 19.35 centímetros cuadrados de margarina que no necesitan refrigeración.

En ocasiones es necesario cambiar las fuentes de electricidad o el voltaje en los productos electrónicos. Por ejemplo, quizá sea preciso cambiar el tamaño y la forma del enchufe. En otros casos, el cambio puede ser más radical. En India, las personas con frecuencia no tie-

nen acceso confiable a la electricidad o no pueden pagar las baterías; de modo que, Freeplay Energy Group of London creó un radio que se carga girando una palanca.

Una de las mejores empresas del mundo para adaptar productos es la coreana LG Electronics. El *kimchi*, hecho de col fermentada sazonada con ajo y chile, se sirve con la mayor parte de los platillos en Corea, pero cuando se guarda en un refrigerador normal, su penetrante olor contamina los alimentos que están a su alrededor. LG Electronics presentó el refrigerador *kimchi*, un producto diseñado de forma específica para solucionar el problema del olor. Ya que tiene un compartimiento independiente que aísla el oloroso *kimchi* de otros alimentos, el refrigerador se ha convertido poco a poco en un aparato esencial en los hogares coreanos.

Para satisfacer las necesidades de los consumidores indios, LG creó refrigeradores con compartimientos más grandes para guardar verduras y agua, fuentes de poder resistentes a las variaciones de voltaje y acabados con colores brillantes que reflejan las preferencias locales (rojo en el sur, verde en Cachemira). En Irán, LG ofrece un horno de microondas con un botón predeterminado para recalentar las *shish kebabs*, un platillo favorito. A los árabes sauditas les gusta el refrigerador Primian de LG, que incluye un compartimento especial para guardar dátiles, pues estas frutas, que constituyen el producto comercial más importante de Medio Oriente, se echan a perder con facilidad. Para los árabes sauditas y otros consumidores ricos en petróleo, LG introdujo un televisor de pantalla plana de 71 pulgadas con chapa de oro que tiene un precio de venta de $80 000.

A los chinos no les agradan las galletas dulces y las Oreos de Kraft no se vendían bien. No sólo eran demasiado dulces, sino que los chinos también pensaban que el paquete era demasiado costoso a un precio de 70 centavos. La empresa desarrolló 20 prototipos de Oreo con menos azúcar y los sometió a una prueba entre los consumidores chinos antes de llegar a una fórmula que sabía bien. Kraft introdujo también paquetes que contenían menos galletas a un precio de sólo 29 centavos.

Aun cuando las Oreo se estaban vendiendo mejor, Kraft todavía no se sentía satisfecha. El segmento de galletas rellenas crecía con mayor rapidez que el de las galletas tradicionales. Kraft decidió rehacer la Oreo misma. La nueva Oreo china consistía en cuatro capas de galletas crujientes rellenas con crema de vainilla y chocolate y con una cubierta de chocolate.[70]

Adaptación de la promoción

Otra estrategia de marketing global es conservar el mismo producto básico, pero modificar la estrategia promocional. En Estados Unidos, las bicicletas son principalmente vehículos de placer; sin embargo, en muchas partes del mundo, son el principal modo de transporte de las familias. Por tanto, la promoción en tales países debe enfatizar la durabilidad y la eficiencia. En contraste, la publicidad de estos productos en Estados Unidos debe concentrarse en la diversión.

Harley-Davidson decidió que su tema de promoción en Estados Unidos: "Una constante en un mundo cada vez más cambiado", no resultaría atractivo para el mercado japonés. Los anuncios japoneses combinan las imágenes estadounidenses con otras japonesas tradicionales: ciclistas estadounidenses que pasan junto a una geisha en un *jinrikisha* (carruaje de dos ruedas tirado por un hombre), unos ponies japoneses mordisqueando una motocicleta Harley. Ahora, las listas de espera para comprar una Harley en Japón son de hasta seis meses.

Las barras de chocolate Kit Kat son un éxito en todo el mundo, pero Nestlé no tuvo mucha suerte al venderlos en Japón hasta que ideó cómo entrar en el mercado de los adolescentes. En Japón, el nombre del producto se pronuncia "kitto katsu", que se traduce más o menos como "Espero que ganes". Creando un rumor de que los chocolates Kit Kat ayudaban a tener éxito en los exámenes escolares, Nestlé repartió paquetes que combinaban los chocolates con otros amuletos de buena suerte. Ahora, 90% de los niños en edad escolar afirma haber escuchado sobre los chocolates Kit Kat y sus ventas aumentaron 28 por ciento.[71]

La venta personal forma parte de la promoción y en ningún otro aspecto la adaptación ha llegado tan lejos como en el caso de Lexus en Japón. En el mercado de los automóviles de lujo en Japón, Lexus es superada por BMW y Mercedes Benz. Para cambiar eso, Lexus contrató a una escuela japonesa de etiqueta que se especializa en enseñar el arte del buen comportamiento cotidiano. Ahora, cuando un vendedor de Lexus abre las puertas de un automóvil en una sala de exhibición frente a un cliente potencial, apunta con los cinco dedos hacia la manija, primero con la mano derecha y luego con la izquierda. Luego, abre la puerta con gracia utilizando las dos manos, en la misma forma en que los samuráis japoneses del siglo XIV abrían una puerta corrediza.

En las salas de exhibición de Lexus, los asesores de ventas se inclinan cinco o diez grados hacia el frente y asumen la "posición de espera" de un guerrero mientras el cliente observa un automóvil. Al servir café o té a sus clientes, los empleados deben arrodillarse en el piso con ambos pies juntos y las rodillas apoyadas en el suelo. La taza de café nunca debe hacer ruido

© PRNEWSFOTO/SC JOHNSON/AP IMAGES

El proyecto de distribución de motocicletas SC Johnson en Nigeria tiene una meta doble, incrementar las ventas con los minoristas más pequeños, al mismo tiempo que desarrolla capacidades e ingresos crecientes para los emprendedores locales.

al colocarla sobre la mesa. Todos los vendedores usan un espejo para practicar el "rostro Lexus", una sonrisa con la boca cerrada que según se dice hace que los clientes se sientan cómodos.[72]

Las barreras del idioma, los problemas con la traducción y las diferencias culturales han provocado muchos dolores de cabeza a los gerentes de marketing internacionales. Considere estos ejemplos:

- Una pasta dental que asegura dar a los usuarios dientes blancos resultó inapropiada en muchas áreas del sureste de Asia, donde las nueces de betel y los dientes negros son símbolos de un estatus social más alto.
- La publicidad del jabón Camay de Procter & Gamble en Japón resultó casi devastadora para el producto. En un comercial, un hombre que conocía a una mujer por primera vez comparó su piel con la de una muñeca de porcelana. Aunque el anuncio había funcionado en otros países asiáticos, el hombre fue considerado obsceno e irrespetuoso en Japón.
- Un adolescente que corría un carrito de supermercado en el pasillo de una tienda en un anuncio de Coca-Cola fue percibido como demasiado rebelde en Singapur.

Plaza (distribución)

El hecho de solucionar los problemas del producto y la promoción no garantiza el éxito del marketing global. El producto debe tener una distribución adecuada. Por ejemplo, los europeos no practican tantos deportes como los estadounidenses, de modo que no visitan las tiendas de artículos deportivos con tanta frecuencia. Al darse cuenta de esto, Reebok empezó a vender su calzado en casi 800 zapaterías tradicionales en Francia. En un año, la empresa duplicó sus ventas en ese país. Harley-Davidson tuvo que abrir dos tiendas propiedad de la empresa en Japón para distribuir su ropa y accesorios de la marca.

El sistema japonés de distribución se considera el más complicado del mundo. Los bienes importados pasan por varios niveles de agentes, mayoristas y minoristas. Por ejemplo, un frasco de 96 aspirinas cuesta alrededor de $20 porque pasa por lo menos por seis mayoristas, cada uno de los cuales aumenta el precio de venta. Como resultado, el consumidor japonés paga los precios más exorbitantes del mundo. Estos canales de distribución parecen estar basados en los patrones históricos y tradicionales de intercambios socialmente arreglados, que según los funcionarios japoneses son muy difíciles de cambiar para el gobierno. Sin embargo, en la actualidad, el sistema parece haber cambiado gracias a la presión por parte de los consumidores japoneses, que dan más importancia a los precios bajos en sus decisiones de compra. El minorista que puede reducir los costos de distribución y por tanto sus precios, obtiene la venta. Por ejemplo, Kojima, una cadena de supertiendas de aparatos electrónicos como las cadenas estadounidenses Radio Shack y Best Buy, tuvo que evitar al socio de General Electric para la distribución en Japón, Toshiba, con el fin de importar su mercancía a buen precio. En el sistema de distribución de Toshiba era necesario que los refrigeradores pasaran por muchas manos antes de llegar al minorista. Kojima acudió a la sede de GE en Estados Unidos y convenció a la empresa de vender sus refrigeradores, que se empezaron a enviar directamente a Kojima, que ahora vende los refrigeradores de GE a un precio aproximado de $800, la mitad de lo que cuesta un modelo japonés típico.

Los sistemas de distribución innovadores pueden crear una ventaja competitiva para las empresas inteligentes. Cada día, docenas de vuelos aterrizan en el aeropuerto de Nairobi en Kenia, y descienden miles de turistas. Pero cuando alguno de esos mismos aviones de KLM o Kenya Airlines despega en el vuelo nocturno de regreso a casa, transporta mucho más que viajeros fatigados que vuelven de los safaris en África. Van repletos de un promedio de 25 toneladas cada uno de frijoles frescos, *boy choy*, *okra* y otros productos cosechados y empacados apenas el día anterior, y todo va dirigido a los ansiosos mercados en crecimiento de Bruselas, Londres, París y otras ciudades europeas.

Tales vuelos forman parte integral de una innovadora cadena de suministro. Vegpro Kenya, uno de los principales exportadores productores del país, maneja siete granjas a dos horas del aeropuerto. Cada mañana, camiones llenos de verduras recién cosechadas (30 variedades en total) llegan al aeropuerto. Ahí, en el interior de la bahía de carga de 2 500

metros cuadrados con aire acondicionado de Vegpro, más de 1 000 trabajadores lavan y clasifican las verduras antes de cargarlas en los aviones, asegurándose de que no haya ninguna interrupción en la "cadena de refrigeración" antes de que los productos lleguen a las tiendas europeas al día siguiente.

Las empresas utilizan estrategias creativas para combatir los problemas de distribución. Colgate-Palmolive presentó ante los habitantes de los pequeños pueblos de India el concepto de lavarse los dientes, entrando en los pueblos con camionetas que presentaban videos de infomerciales de media hora sobre los beneficios de la pasta dental. Hasta 2006, la empresa obtuvo más de la mitad de sus ingresos en India de las áreas rurales. Y hasta hace poco, el mercado rural era prácticamente invisible, debido a la falta de distribución. Hindustan Lever, subsidiaria de Unilever en India, vende de puerta en puerta sus cosméticos, pastas dentales y detergentes. En la actualidad, tiene más de un millón de asesores de venta directa.

En muchos países en vías de desarrollo, los canales de distribución y la infraestructura física son inadecuados. En China, los principales medios de transporte son el camión y el tren. Pero en una industria camionera fragmentada con pocas empresas importantes, las multinacionales tienen problemas para determinar cuáles son confiables. La falta de camiones refrigerados significa que el gigante de los productos de pollo Tyson Foods sólo puede distribuir a algunas ciudades chinas.[73] Y en el sistema de ferrocarriles el robo es un problema considerable.

Si China es mala, India es peor. La mayor parte de las carreteras son simples caminos de dos carriles, con muy mal mantenimiento, cuando hay alguno. Embarcar los bienes por ferrocarril cuesta el doble que en los países desarrollados y tres veces más que en China. En los puertos de India, los embarques a menudo permanecen durante varios días, en espera de la autorización de la aduana y a que haya espacio para cargarlos; por lo general, los productos tardan de 6 a 12 semanas en llegar a Estados Unidos, en comparación con 2 a 3 que tardan los bienes procedentes de China.[74] UPS utiliza 37 minivans en las calles demasiado congestionadas de Mumbai, donde los edificios a menudo carecen de número de la calle, de manera que el personal de reparto les debe preguntar el domicilio a los transeúntes. Durante la temporada de monzones en julio y agosto, los trabajadores en los depósitos de UPS envuelven los paquetes en plástico para mantenerlos secos y la empresa recurre a sus camiones más grandes para navegar por las calles inundadas, que podrían dejar varada a una minivan. En la zona industrial, en las afueras de la ciudad, las omnipresentes rickshaws de tres ruedas pululan como abejas en cualesquiera brechas que se pudieran abrir entre los camiones cargados de madera y los autobuses. Los vehículos deben compartir una transitada calle con los lecheros que viajan en bicicleta y los mercaderes callejeros que empujan un carrito cargado de plátanos.[75]

En las ciudades con tránsito pesado desde Manila hasta Montevideo, McDonald's utiliza flotillas de motonetas para entregar la comida caliente a sus clientes. En general, McDonald's entregaba en alrededor de 25 ciudades, con media docena más en 2008. En 2007, la empresa inició sus entregas en Taipei, con 1 000 conductores, y las amplió en Shanghai a un servicio en toda la ciudad. En la actualidad, prueba el concepto en Beirut y Riyadh. En Egipto, donde el servicio inició en 1995, ahora las entregas representan 27% de todos los ingresos de McDonald's, hasta 80% en algunos restaurantes. En la actualidad, casi todos los 35 restaurantes de McDonald's en El Cairo tienen servicio de entrega, mientras que sólo algunos tienen ventanillas de servicio en automóvil.[76]

Las empresas estadounidenses que importan bienes a su país enfrentan otros problemas. La logística ha sido un reto cada vez mayor para las empresas estadounidenses que buscan reducir los costos al trasladar la producción a países con una manufactura más barata. Sin embargo, en la actualidad, el costo a la alza del embarque de productos aumenta su presión por obtener utilidades. El reciente auge del comercio global aumentó las limitaciones y los costos de todas las formas de transporte. Como resultado de ello, algunos fabricantes desarrollan costosos inventarios de amortización, que pueden significar el manejo de componentes adicionales para cubrir días o semanas, con el fin de evitar interrupciones en las líneas de producción y las fallas en las entregas a tiempo. Otras cambian a modos de transporte más confiables pero también más costosos, como el aéreo, que es más rápido y menos propenso a demoras que los embarques por mar. Algunas empresas recurren a la nueva tecnología de información para conservar el flujo en las cadenas de suministro y contratan expertos que les ayudan a determinar cuáles son los mejores puertos para utilizar cada semana en Estados Unidos.

Fijación de precios

Una vez que los gerentes de marketing determinan una estrategia global de producto y promoción, pueden seleccionar el resto de la mezcla de marketing. La fijación de precios presenta algunos problemas únicos en el ámbito global. Los exportadores no sólo deben cubrir

tipo de cambio flotante
Los precios de las distintas divisas aumentan y disminuyen con base en la demanda y la oferta de cada una de ellas.

dumping
Venta de un producto exportado a un precio más bajo del que se cobra por un producto igual o similar en el mercado "de origen" del exportador.

sus costos de producción, sino también considerar los costos de transporte, seguros, impuestos y aranceles. Al decidir el precio final, las empresas deben determinar además cuáles clientes estarán dispuestos a gastar en un producto en particular. Y deben asegurarse de que los compradores en el extranjero paguen ese precio. Como los países en vías de desarrollo no tienen un poder de compra masivo, a menudo el hecho de venderles representa problemas especiales de fijación de precios. En ocasiones es posible simplificar un producto para reducir su precio. Sin embargo, la empresa no debe suponer que los países de bajos ingresos están dispuestos a aceptar una menor calidad. Aunque los nómadas del Sahara son muy pobres, compran costosas telas para confeccionar su ropa. Además, algunos artículos de lujo muy costosos se venden prácticamente en todas partes. L'Oréal no tuvo éxito cuando trató de vender un shampoo barato en India, de modo que la empresa se dirige a la clase alta. Ahora vende el polvo facial Paris en $17 y el bloqueador Vichy en $25. Ambos productos son muy populares.

Tipos de cambio

Éste es el precio de la moneda de un país en términos de la divisa de otro. Si la moneda de un país se *aprecia*, se necesita una menor cantidad de esa moneda para comprar la divisa de otro. Si la moneda se *deprecia*, es necesaria una cantidad mayor para comprar la divisa extranjera.

¿En qué forma la apreciación y la depreciación afectan los precios de los bienes de un país? Digamos que si el dólar estadounidense se deprecia en relación con el yen japonés, los residentes de Estados Unidos tendrán que pagar más dólares para comprar productos japoneses. Para ilustrar, suponga que el precio de un yen en dólares es de $0.012 y que un automóvil Toyota cuesta dos millones de yenes. A este tipo de cambio, un residente de Estados Unidos paga $24 000 por un Toyota (0.12 × 2 millones de yenes = $24 000). Si el dólar se deprecia a $0.018 dólares por un yen, el residente de Estados Unidos tendrá que pagar $36 000 por un Toyota.

Conforme el dólar se deprecia, los precios de los bienes japoneses aumentan para los residentes de Estados Unidos, de modo que compran menos productos japoneses; por tanto, es probable que las importaciones a Estados Unidos disminuyan. Al mismo tiempo, conforme el dólar se deprecia en relación con el yen, este último aumenta de precio frente al dólar. Esto significa que los bienes estadounidenses disminuyen su precio para los japoneses, de modo que compran más productos de ese país y sus exportaciones aumentan.

Los mercados de divisas operan sobre todo bajo un sistema de tipo de cambio flotante. Los precios de las distintas monedas "fluctúan" hacia arriba o hacia abajo con base en la demanda y la oferta de cada divisa. Los comercializadores de divisas globales crean la oferta y la demanda de una moneda en particular con base en la inversión, el potencial comercial y la fuerza económica de cada país.

Dumping

El dumping es la venta de un producto exportado a un precio más bajo que el que se cobra por un producto igual o similar en el mercado "de origen" del exportador. Esta práctica se considera una forma de discriminación de precios que puede dañar potencialmente a las industrias competitivas del país importador. El dumping puede ocurrir como resultado de las estrategias de negocios del exportador, que incluyen 1) tratar de aumentar la participación de mercado extranjero, 2) distribuir de forma temporal los productos en los mercados extranjeros para compensar la demanda débil en el mercado nacional, 3) reducir los costos unitarios explotando la producción a gran escala y 4) tratar de mantener precios estables durante los periodos de fluctuaciones en los tipos de cambio.

Históricamente, el dumping de bienes ha presentado graves problemas en el comercio internacional. Como resultado de ello, ha dado lugar a desacuerdos entre los países y diversos puntos de vista acerca de los daños que provoca. Algunos economistas de comercio consideran que el dumping es dañino sólo cuando comprende el uso de prácticas "predatorias" que tratan de eliminar la competencia de forma intencional y obtener un poder de monopolio en un mercado. Creen que el dumping predatorio rara vez ocurre y que las reglas antidumping son una herramienta proteccionista cuyo costo para los consumidores y las industrias que dependen de las importaciones supera los beneficios para las industrias que reciben protección.

Hace poco, Estados Unidos acusó a Vietnam de manejar un dumping en los productos textiles para el mercado estadounidense. Estados Unidos importa alrededor de $4 000 millones en prendas de Vietnam cada año.[77] Hasta la fecha, la acusación de dumping no se ha resuelto.

Contracomercio

El comercio global no siempre comprende efectivo. El contracomercio es una forma, que crece con rapidez, de manejar el comercio global. En el contracomercio, todo o una parte del pago por los bienes o servicios se hace en forma de otros bienes o servicios. Por tanto, es una forma de trueque (intercambiar bienes por bienes), una antigua práctica cuyos orígenes datan desde los habitantes de las cavernas. El Departamento de Comercio de Estados Unidos señala que casi 30% de todo el comercio global es contracomercio. De hecho, tanto India como China han elaborado listas de compras gubernamentales de miles de millones de dólares, en las cuales la mayor parte de los bienes se pagan mediante el contracomercio. Hace poco, el gobierno de Malasia compró 20 locomotoras a diesel y pagó por ellas con aceite de palma.

Un tipo común de contracomercio es el trueque directo. Por ejemplo, PepsiCo envía jarabe Pepsi a las plantas embotelladoras rusas y a cambio recibe vodka Stolichnaya, que luego comercializa en Occidente. Otra forma de contracomercio es el acuerdo de compensación. Por lo general, una empresa proporciona tecnología y equipo para una planta en un país en desarrollo y acuerda recibir un pago total o parcial con bienes producidos en esa planta. Por ejemplo, General Tire Company proporcionó el equipo y los conocimientos especializados para una planta de llantas en Rumania. A su vez, General Tire vendió en Estados Unidos las llantas que recibió de la planta bajo la marca Victoria. Pierre Cardin proporciona asesoría técnica a China a cambio de seda y casimir. En estos casos, ambas partes se benefician aun cuando no utilizan dinero en efectivo.

contracomercio
Forma de comercio en la que todo o una parte del pago por los bienes o servicios se hace en forma de otros bienes o servicios.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Mencionar los elementos básicos que participan en el desarrollo de una mezcla de marketing global

Mezcla de marketing global

PRODUCTO + PROMOCIÓN	PLAZA (distribución)	PRECIO
Un producto, un mensaje	Elección del canal	Dumping
Invención de productos	Estructura del canal	Contracomercio
Adaptación de productos	Infraestructura del país	Tipos de cambio
Adaptación de mensajes		Poder de compra

OA 6

EL IMPACTO DE INTERNET

En muchos aspectos "volverse global" es más fácil que nunca. Abrir un sitio de comercio electrónico en Internet coloca de inmediato a una empresa en el mercado internacional. El software avanzado de traducción puede hacer accesible cualquier sitio a personas de todo el mundo. Las compañías mundiales de mensajería como UPS, FedEx y DHL ayudan a solucionar las complejidades de distribución del comercio electrónico internacional. E4X, Inc. ofrece software para facilitar la conversión de divisas. Los sitios que utilizan el software de E4X pueden publicar los precios en dólares y luego preguntar a sus clientes qué moneda desean utilizar para pagar. Si la respuesta es una divisa ajena al dólar, E4X se hace cargo de la transacción y convierte el precio a 22 divisas diferentes, cobra al cliente y paga al sitio en dólares, como si fuera cualquier transacción. Los clientes nunca se dan cuenta de que tratan con un tercero.

No obstante, las promesas de un "comercio sin fronteras" y de la "economía de Internet" global siguen limitadas por reglas, regulaciones y hábitos tradicionales. Por ejemplo, no se permite que Lands' End mencione su política de reembolso incondicional en su sitio de comercio electrónico en Alemania, porque los minoristas alemanes, quienes por lo regular no permiten las devoluciones después de 14 días, presentaron una demanda ante la Corte pidiendo que no se mencionara esta condición y la ganaron. Las tarjetas de crédito pueden ser la divisa de Internet, pero no todos las utilizan. Los estadounidenses gas-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Descubrir de qué forma Internet afecta al marketing global

tan un promedio de $6 500 al año por tarjeta de crédito, mientras que los japoneses gastan menos de $2 000; e incluso muchos de ellos ni siquiera tienen una tarjeta. Entonces ¿cómo se pueden pagar las compras realizadas en línea? 7-Eleven Japan, con más de 8 000 tiendas de conveniencia, llegó al rescate. eS-Books, el sitio web japonés socio de Yahoo! Japan, permite a sus clientes comprar libros y videos en Internet y especificar a qué tienda de 7-Eleven deben enviar la mercancía. El comprador acude a esa tienda específica y paga en efectivo su compra en línea.

Al igual que los japoneses, los escandinavos se niegan a usar las tarjetas de crédito, y los franceses sienten *horreur* al revelar la información privada que los minoristas en Internet solicitan a menudo. Los sitios web de Francia suelen ser decididamente franceses. Por ejemplo, FNAC, el principal minorista francés de videos, libros y música, ofrece un "periódico cultural" en su sitio. Un sitio web popular en Francia tiene el fondo de color negro, mientras que los compradores alemanes prefieren sitios con colores brillantes y distribuciones geométricas. Los usuarios holandeses son muy afectos a descargar videos y los escandinavos aprecian las imágenes de la naturaleza.

6 ◀ número de dialectos regionales de India que se hablan en los anuncios de Pillsbury Doughboy.

porción de la producción industrial que Estados Unidos exporta. ▶ **1/5**

160 ◀ número de países en los que Coca-Cola vende sus productos.

semanas de vacaciones por ley en Francia. ▶ **5**

450 millones
▲ número de usuarios de teléfonos celulares en China.

número de días necesarios para iniciar un negocio en Mozambique. ▶ **153**

2 ◀ número de días necesario para iniciar un negocio en Canadá.

$6 billones
▲ economía combinada de Canadá, México y Estados Unidos.

porcentaje de exportaciones estadounidenses que generan las pequeñas empresas. ▶ **96**

400 ◀ número de franquicias estadounidenses con negocios en el extranjero.

ANATOMÍA DE una empresa multinacional: Starbucks

> STARBUCKS

Starbucks tiene cafeterías en 44 países

Cultura local

La adaptación a la cultura local ayuda a mantener los negocios globales

Logotipo familiar

Un logotipo familiar asegura la estandarización del marketing global.

Ajuste estratégico

Starbucks elige ubicaciones con valores compartidos y ajuste estratégico.

$9 400 millones en ingresos anuales
+ de 15 000 locales
170 000 socios (empleados)

Experiencia del cliente

Starbucks mantiene el control de su experiencia del cliente mediante joint ventures y operaciones propiedad de la empresa.

REVISIÓN Y APLICACIONES

1 OA

Analizar la importancia del marketing global. Los empresarios que adoptan una visión global pueden identificar mejor las oportunidades del marketing global, entienden la naturaleza de las redes globales, crean estrategias efectivas de marketing global y compiten con rivales extranjeros en los mercados nacionales.

1.1 ¿Qué significa "tener una visión global"? ¿Por qué es importante?

1.2 Los defensores de una política de aislamiento sugieren que Estados Unidos estaría mucho mejor en el aspecto económico y político si "construyera un muro" alrededor del país y no tratara con extraños. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

1.3 Analice el outsourcing de empleos. ¿Beneficia a las empresas estadounidenses?

2 OA

Analizar el impacto de las empresas multinacionales en la economía mundial. Las corporaciones multinacionales son negocios internacionales que operan con regularidad más allá de las fronteras de un país. Gracias a su gran tamaño y sus vastos recursos financieros, tecnológicos y materiales, las corporaciones multinacionales tienen gran influencia en la economía mundial. Poseen la capacidad de superar los problemas comerciales, ahorrar en costos de mano de obra y aprovechar la nueva tecnología. Sin embargo, algunos países empiezan a bloquear la inversión extranjera por parte de las multinacionales.

2.1 Rubbermaid, el fabricante estadounidense de productos de cocina y otros artículos para el hogar, considera la posibilidad de participar en la estandarización del marketing global. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta estrategia?

2.2 ¿Considera que las multinacionales son benéficas o dañinas para los países en desarrollo? ¿Por qué? ¿Qué pueden hacer los gobiernos extranjeros para volverlas más benéficas?

3 OA

Describir el entorno que enfrentan las empresas globales. Las empresas globales enfrentan los mismos factores del entorno que en el nivel doméstico o nacional: cultura economía y desarrollo tecnológico; estructura y acciones políticas, demografía; y recursos naturales. Las consideraciones culturales incluyen valores, actitudes y creencias sociales; idioma; y prácticas de negocios tradicionales. El estatus económico y tecnológico de un país depende de la etapa de desarrollo industrial en la que se encuentre, lo que a su vez afecta a los ingresos familiares promedio. La estructura política está modelada por la ideología política y medidas como aranceles, cuotas, boicots, controles de cambio, acuerdos comerciales y agrupaciones de mercado. Las variables demográficas incluyen el tamaño de la población y su edad y distribución geográfica.

3.1 En la actualidad, muchas empresas creen que los adolescentes en los países en vías de desarrollo se han convertido en "consumidores globales". Es decir, que todos quieren y compran los mismos bienes y servicios. ¿Usted cree que esto es cierto? De ser así, ¿qué causó el fenómeno?

3.2 Renault y Peugeot dominan el mercado francés, pero no tienen presencia en el estadounidense. ¿Por qué cree usted que esto sucede?

3.3 Suponga que el senador por su estado le pidió que colabore en su boletín informativo con un breve artículo que responda la pregunta: "¿Alguna vez habrá un Estados Unidos en Europa?". Elabore un borrador de su artículo y mencione las razones por las que sí o no lo habrá.

3.4 Divídanse en seis equipos, cada uno de los cuales será responsable de las industrias siguientes: entretenimiento; farmacéutica; computadoras y software;

servicios financieros, legales y contables; agrícola; y textiles y ropa. Entrevisten a uno o más ejecutivos en cada una de estas industrias para determinar de qué forma la OMC, el TLC y el CAFTA han afectado o afectarán a sus organizaciones. Si no pueden contactar a una empresa local en su industria, acudan a una biblioteca o utilicen Internet para preparar su informe.

3.5 ¿Cuáles son las principales barreras para el comercio internacional? Explique cómo se pueden utilizar las políticas gubernamentales para restringir o estimular al marketing global.

Identificar las distintas formas de entrar en el mercado global. Las empresas utilizan las estrategias siguientes, en orden descendente de riesgo y utilidad, para entrar en los mercados globales: inversión directa, joint venture, fabricación por contrato, licenciamiento y franquiciamiento, y exportación. OA 4

4.1 Candartel, un fabricante de alto nivel de lámparas y sus pantallas en Estados Unidos, decidió "volverse global". La alta gerencia tiene problemas para decidir cómo desarrollar el mercado. ¿Cuáles son algunas de las opciones que la empresa tiene para entrar en el mercado?

4.2 Explique de qué forma el U.S. Commercial Service puede ayudar a las empresas que quieren incursionar en el mercado internacional.

4.3 ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas potenciales de participar en una joint venture?

4.4 ¿Por qué la inversión directa se considera riesgosa?

Mencionar los elementos básicos que participan en el desarrollo de una mezcla de marketing global. La principal consideración para una empresa es en qué medida ajustará las cuatro P: producto, promoción, plaza (distribución) y precio, en cada país. Una estrategia consiste en utilizar un producto y un mensaje de promoción en todo el mundo. Una segunda estrategia es crear nuevos productos para los mercados globales. Una tercera estrategia es conservar básicamente el mismo producto, pero alterar el mensaje promocional. Una cuarta estrategia consiste en alterar ligeramente el producto para cumplir con las condiciones locales. OA 5

5.1 La venta de cigarrillos en muchos países desarrollados está alcanzando su punto máximo o va en declive. Sin embargo, los mercados en desarrollo presentan el crecimiento más alto. ¿Las compañías tabacaleras estadounidenses deben aprovechar esta oportunidad?

5.2 Describa por lo menos tres situaciones en las que una empresa estadounidense quisiera mantener el mismo producto pero alterar la promoción. Asimismo, cite tres ejemplos en los que es necesario modificar el producto.

5.3 Explique de qué forma los tipos de cambio pueden afectar a las ventas globales de una empresa.

Descubrir de qué forma Internet afecta al marketing global. La simple creación de un sitio web puede abrir las puertas para las ventas internacionales. Las compañías internacionales de mensajería, como UPS, pueden ayudar a solucionar los problemas de logística. El software de traducción a varios idiomas puede ayudar a que un negocio en línea se vuelva políglota. Sin embargo, las diferencias culturales y las normas, regulaciones e impuestos tradicionales dificultan el desarrollo del comercio electrónico en muchos países. OA 6

6.1 Describa de qué forma "volverse global" por Internet representa oportunidades y retos.

6.2 Mencione varios ejemplos de la forma en que la cultura puede dificultar el hecho de "volverse global" mediante Internet.

TÉRMINOS CLAVE

Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT) 156
agente de exportaciones 164
Banco Mundial 160
broker o corredor de exportaciones 164
comprador para exportación 164
contracomercio 177
corporación multinacional 147
dumping 176
estandarización del marketing global 149
exportación 162
fabricación por contrato 165
Fondo Monetario Internacional (FMI) 160
intensivo en capital 148
inversión extranjera directa 167
joint venture 167
marketing global 143
Mercosur 155
Organización Mundial de Comercio (OMC) 156
licenciamiento 164
Ronda de Uruguay 155
tipo de cambio flotante 176
Tratado de Libre Comercio de América Central (CAFTA) 157
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) 156
Unión Europea (UE) 155
visión global 143

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para que un mercadólogo sea efectivo, es importante que tenga conocimientos de geografía. ¿Cómo podrá decidir si debe ampliarse a un nuevo territorio (nacional o extranjero) si no sabe dónde está ni conoce nada de su cultura, su moneda y su economía? Si no puede ubicar los países europeos en un mapa sin nombres o no puede nombrar los estados sin una lista que le ayude, no es el único. En un estudio, varios alumnos ubicaron de forma incorrecta más de 50% de los países europeos y más de 25% de los estados de la Unión Americana. Para ayudarle a mejorar su geografía, recabamos algunas herramientas que quizá le parezcan útiles.

Actividades

1. Para revisar la geografía de Estados Unidos, visite **www.50states.com/tools/usamap.htm** e imprima el mapa de Estados Unidos sin nombres. Escriba los nombres en el mapa. Para hacerlo más difícil, anote el nombre de la capital de cada estado.
2. Una vez que haya escrito con éxito todos los nombres en el mapa de Estados Unidos, estará listo para escribir los nombres en un mapamundi. De ser así, visite **www.clickandlearn.com** y vea los mapas gratuitos que puede imprimir. En la categoría de El Mundo y los Continentes, elija el mapa detallado con división política. Éste muestra los límites de los países, mientras que el mapa sin división política muestra sólo los continentes. También verá algunos mapas de cada continente, de modo que, si escribir los nombres de todo el mundo le parece muy complicado, empiece por bloques más fáciles de manejar.
3. Para ser un mercadólogo global no basta con saber dónde se localizan los países. Necesita conocer su cultura, sus principales exportaciones, su moneda e incluso sus principales importaciones. Seleccione seis países más o menos con los que no esté muy familiarizado e investigue la información geográfica básica.

EJERCICIO DE ÉTICA

Moore Electronics vende iluminación automatizada para las pistas de los aeropuertos. El gobierno de un país de Europa del Este ofreció a Moore un contrato para proporcionar equipo a los 15 aeropuertos más importantes del país. Sin embargo, el funcionario a cargo de otorgar el contrato exige una compensación de 5%, e indicó a Moore que le aumentara al precio del contrato con el fin de que la empresa no tenga que cubrir ningún costo. Sin la compensación, Moore pierde el contrato. Estas compensaciones se consideran una forma normal de hacer negocios en este país.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer Moore?
2. Revise la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero en línea en **www.usdoj.gov/criminal/fraud/fcpa**. Escriba un breve párrafo explicando la relación de este estatuto con el dilema de Moore. Algunos ejecutivos estadounidenses piensan que esta ley hace que las corporaciones estadounidenses sufran una desventaja corporativa. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué?

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Estos ejercicios al final de cada capítulo están diseñados para desarrollar un plan de marketing estratégico para una empresa de su elección. Una vez que haya terminado el ejercicio del plan de marketing para cada capítulo en la Parte 1, puede completar la Hoja de trabajo del Plan de marketing en el sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. Ahora siga con el desarrollo su plan de marketing estratégico que inició en el capítulo 2 completando los siguientes ejercicios:

1. Suponga que su empresa vende globalmente o lo hará. ¿Cómo debe ingresar su empresa al mercado global? ¿Cómo afectarán a su empresa los problemas internacionales?
2. Si elige presencia en Internet, su producto o servicio será visible para una comunidad global. Evalúe el mercado internacional para su oferta particular. Hay una lista de cámaras de comercio internacionales en **www.worldchambers.com** y el CIA World Factbook se encuentra en **www.cia.gob/cia/publications/factbook/index.html**.

CASO DE ESTUDIO: LA SERIE INTERNACIONAL DE LA NFL

© LEO MASON/CORBIS

EL MARKETING DE UN CLÁSICO GLOBAL AL OTRO LADO DEL ESTANQUE

En septiembre de 2008, *Forbes* calificó a la NFL como "el deporte más fuerte en el mundo". Con ingresos anuales de la liga de alrededor de $6 500 millones y cada uno de los 32 equipos de la NFL con un valor de $1 000 millones en promedio (comparado sólo con cuatro equipos de fútbol soccer en todo el mundo, con un valor de más de $1 000 millones), la NFL ha demostrado ser uno de los deportes más rentables y financieramente más flexibles de todo el mundo. Sin embargo, la lista de *Forbes* de agosto de 2008 parece contar una historia diferente.

Deportista	Nacionalidad	Deporte	Ganancias estimadas
Tiger Woods	Estadounidense	Golf	$115 millones
David Beckham	Inglés	Soccer	$50 millones
Michael Jordan	Estadounidense	Baloncesto	$45 millones
Phil Mickelson	Estadounidense	Golf	$45 millones
Kimi Raikkonen	Finlandés	Carreras de automóviles	$44 millones
Kobe Bryant	Estadounidense	Baloncesto	$39 millones
LeBron James	Estadounidense	Baloncesto	$38 millones
Ronaldinho	Brasileño	Soccer	$37 millones
Valentino Rossi	Italiano	Carreras de motocicletas	$35 millones
Roger Federer	Suizo	Tenis	$35 millones

Como observará en la gráfica, los nombres de las superestrellas de la NFL como LaDainian Tomlinson, Tom Brady y Peyton Manning no se encuentran en ella.

Desde hace largo tiempo el fútbol americano ha sido simplemente eso. Incluso el baloncesto, un juego que algunos podrían considerar más estadounidense que el fútbol americano, ha conseguido un número considerable de seguidores en Japón y América Latina. Pero considerando el monto de las ganancias de los atletas provienentes de contratos de marketing, no es de sorprender que los 10 mejores (y de hecho los 20 mejores) estén dominados por deportes como golf, soccer, baloncesto y tenis, que tienen un atractivo mucho más global. A pesar de todo su éxito, la vasta mayoría del mercado de la NFL sigue en Estados Unidos.

A lo largo de los años se han hecho numerosos intentos para exportar el fútbol americano. Su intento más reciente fue NFL Europa, que cerró en 2007, sin ningunos planes para un reemplazo. Originalmente la liga estaba diseñada como una liga de desarrollo, que costaba a los propietarios del equipo alrededor de $500 000 al año, lo cual permitiría a los jugadores prometedores de la NFL más tiempo en el campo, y durante algunos años la NFL pudo citar los éxitos de Kurt Warner de MVP y del quarterback del Súper Bowl, Jack Delhomme. Pero Warner y Delhomme jugaron en la NFL Europa en 1998 y 1999, y desde entonces la liga sólo ha producido jugadores promedio en el mejor de los casos. Para su temporada final, a pesar de que la asistencia había mejorado, la liga se había reducido a seis equipos, cinco de ellos jugando en Alemania. NFL Europa había perdido dinero 15 años consecutivos y los propietarios de la NFL la utilizaban en gran parte como un lugar para enviar a los jugadores extra durante los campamentos de entrenamiento.

Durante los dos últimos años, la NFL intentó otro plan de acción. En vez de promover las ligas secundarias, la NFL introdujo la Nueva Serie Internacional de la NFL, un programa que exporta los juegos reales de la NFL. En 2007, los Gigantes de Nueva York y los Delfines de Miami jugaron el primer partido de la NFL en el Estadio Wembley de Londres, que se atestó con más de 83 000 aficionados, seguido en 2008 por los Santos de Nueva Orleáns y los Cargadores de San Diego.

El juego original en 2007 demostró que el hecho de ofrecer algo real a un público internacional podía generar una gran emoción y el juego mismo les proporcionó a los Gigantes un increíble ímpetu en medio de una racha que terminó con una victoria en el Súper Bowl. En 2008, con base en el éxito del año anterior, la NFL hizo numerosos esfuerzos para ampliar el evento, con la esperanza de generar una exposición en el mercado de Londres y extenderse más allá de la base actual de aficionados. Primero, en 2007, los equipos llegaban a Londres apenas un par de días antes del juego. En 2008 llevaron a los equipos a principios de la semana. Hacían sus prácticas durante la semana y los medios tenían acceso a ellas, además de que se celebraban conferencias de prensa. Al mismo tiempo, el grupo femenil de animación había programado varias apariciones para mezclarse con las multitudes en todo Londres. Se designó a los Santos como el equipo local y la liga los promovió ampliamente, decorando el estadio con banderolas del equipo. También organizaron un festival de el "Sabor a Nueva Orleáns" antes en la semana en la Arena 02 de Londres y una fiesta estilo Martes de Carnaval antes del juego. Tal vez uno de los mayores impulsos fue el convenio al que llegó la liga con la BBC para transmitir el juego en vivo, lo que podría añadir potencialmente dos millones de televidentes. Previamente, los juegos de la NFL sólo se podían ver en un canal de paga inglés, que generaba alrededor de 120 000 televidentes a la semana.

Aun cuando el programa todavía está en sus inicios, ya produjo resultados prometedores y la NFL espera continuar con la Serie Internacional durante los próximos años, quizá jugando más de un partido en el extranjero e incluso teniendo a Wembley como anfitrión de un Súper Bowl. Se programó oficialmente un juego en Londres en 2009, entre los Patriotas de Nueva Inglaterra y los Bucaneros de Tampa Bay. La liga ha considerado a China como un posible lugar para un partido de pretemporada; sin embargo, debido a las recientes restricciones económicas, esos planes todavía están por realizarse.

Mientras tanto, la NFL ha identificado a la educación como un factor clave para mantener el interés en Londres (y en otros mercados extranjeros potenciales), además de un festival de la NFL de una semana, a un nivel de comprensión en donde los aficionados se puedan sintonizar cada semana. Después del juego de 2007, la liga hizo encuestas entre los londinenses acerca de lo que más les agradaba del juego. Una de las principales respuestas fue la estrategia. En comparación con juegos más

populares a nivel internacional como el fútbol soccer, el fútbol americano es muy complejo y, si quienes lo ven no lo entienden, les será difícil apreciar su valor estratégico. Para ayudar con esto, la NFL inició un sitio web interactivo para ayudar a presentar a los nuevos aficionados los aspectos básicos del fútbol americano en términos que puedan comprender. Con un reparto de personajes de la ficción desempeñando los roles en una organización ficticia de fútbol, guiados por el entrenador Stilo, que interroga a los espectadores acerca de lo que aprenden a medida que avanzan, y con la aparición como invitados de jugadores reales de la NFL con sus cascos, se guía a los espectadores a lo largo de una serie de 18 episodios en los que aprenden la terminología básica, las posiciones, las jugadas y la estrategia. El sitio web está disponible en inglés, español, francés, japonés y mandarían. En lugares como China, la terminología no se traduce bien, de manera que la liga ha inventado una nueva nomenclatura que se ajusta mejor al idioma. En general, la NFL cree que una mejor comprensión del juego significará una gran diferencia para atraer a los aficionados a medida que promueve el fútbol americano en el extranjero.[78]

Preguntas

1. Analice la estrategia actual de la NFL para su ingreso en el mercado global. ¿De qué forma ha cambiado esta estrategia y por qué la NFL hizo esos cambios?
2. Analice los principales retos del entorno que ha enfrentado la NFL y la forma en que los ha abordado.
3. Examine cada aspecto de la mezcla de marketing global para la Serie Internacional de la NFL, en comparación con la mezcla de marketing para NFL Europa.

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

METHOD: INICIOS GLOBALES

En el siglo XXI, las nuevas empresas se pueden volver globales con mucha mayor rapidez que en cualquier otra época de la historia. De modo que, al tiempo que las nuevas empresas se abren camino en el nivel nacional, pueden experimentar desafíos adicionales al tratar de entrar en mercados globales. En este último segmento del video sobre Method, su fundador Eric Ryan y su CEO Alastair Dorward describen la perspectiva de la empresa sobre la expansión global y los mercados extranjeros que representan buenas oportunidades para Method.

Preguntas

1. ¿Method es una empresa multinacional? Explique su respuesta.
2. ¿Qué factores del entorno que enfrentan todas las empresas globales encara Method al empezar su expansión hacia mercados extranjeros?
3. Explique la mezcla de marketing global de Method.
4. ¿Qué tiene de innovadora la forma en que Method visualiza su expansión hacia los mercados extranjeros? ¿La estrategia para la expansión global de Method funcionaría para otras empresas o industrias? ¿Cuáles? Explique su respuesta.

El marketing y usted: Resultados de

Este cuestionario mide la apertura cultural. Mientras más alta sea su calificación, más interesado está en aprender sobre otras culturas e interactuar con personas de otros países. Las personas con gran apertura cultural suelen ser menos etnocéntricas y más abiertas a comprar productos importados que las personas con baja apertura cultural. Como leyó en este capítulo, la apertura cultural es un importante aspecto del desarrollo de una visión global.

LOS ERRORES EN EL MARKETING

¿Dove ha empezado a retocar lo real?

En 2004, Dove (Unilever) hizo una importante evaluación de Dove y su lugar como una marca global en los pasillos de artículos de la salud y de belleza. La evaluación reveló que sólo 2% de las mujeres en todo el mundo se describía como mujeres bellas. Además, 8.1% de las mujeres en Estados Unidos pensaba que los medios establecían estándares irreales de la belleza, que la mayoría de las mujeres jamás podría lograr. Esas percepciones del mercado llegaron en una época en que las mujeres parecían estar dispuestas a gastar más dinero en ellas y Dove quería que ese dinero se gastara en su línea de productos nuevos y existentes.

En septiembre de 2004 Dove inició la campaña de "Belleza real". Esta primera campaña utilizaba a mujeres elegidas en las calles, no a modelos. Por consiguiente, los anuncios presentaban a mujeres reales, con una apariencia que no se ajustaba al estereotipo común de las mujeres que aparecían en la publicidad, la cual invitaba a quienes la veían a juzgar a las mujeres que aparecían en los anuncios respecto a las normas tradicionales acerca de la belleza, peso, piel, cabello y a que votaran en el sitio web dedicado a la campaña **www.campaignforrealbeauty.com**.

La segunda fase de la campaña Real Beauty presentaba a seis mujeres, con un énfasis en los cuerpos y las curvas reales de las mujeres. La intención de Dove era presentar a mujeres reales que no fueran el producto de los procedimientos Botox, los sueros para el cabello con una base de silicón, los blanqueadores dentales o la sala de bronceado.

En febrero de 2007, la tercera fase de la campaña celebraba a las mujeres mayores de 50 años de edad. La campaña, fotografiada por Annie Lebovitz, la fotógrafa de renombre mundial, le dio vida a la belleza de las mujeres de 50 años y más, ¡incluyendo arrugas, manchas de la edad y cabello gris!

La cuarta fase de la campaña de publicidad se enfocó en mujeres más jóvenes y en la forma en que se veían bombardeadas con mensajes irreales acerca de la belleza. Al implementar esta fase de la campaña, Dove recurrió a las fuerzas de Hollywood, el lugar en donde las mujeres jóvenes ven las imágenes corporales más irreales del cuerpo a través de las jóvenes estrellas de cine y en los medios impresos o en la pantalla. Utilizando este recurso de Hollywood, Dove empezó a divulgar películas en línea acerca de las jóvenes, la propia estimación y la apariencia física. El cortometraje *Evolution* mostraba la acelerada transformación de una joven, que iba desde desaliñada (¡natural!) hasta lista para aparecer en las carteleras. Ganó los premios Cyber y Film Grand Prix durante el Lions International Advertising en Cannes.

¿Pero Dove ha llegado demasiado lejos en sus esfuerzos? En 2007, una historia publicada en *BusinessWeek* cuestionó si en realidad Dove estaba desarrollando la propia estimación entre las jóvenes, o si las estaba alentado para que juzgaran a otras jóvenes. Las entrevistas con mujeres en el grupo de edad meta para la cuarta fase de la campaña publicitaria, planteó los siguientes aspectos respecto a las películas en línea:

- ¿Dove estaba describiendo la propia estimación como un problema de las "jóvenes", porque los hombres también tienen problemas de autoestima (Dove estaba reforzando en esencia el antiguo prejuicio de que las jóvenes son débiles?
- La perfección y el respeto de sí mismo no eran sinónimos.
- El deseo de lucir bien no tenía que significar que una mujer fuera vana.
- Las conductas obsesivas (desórdenes para comer, cirugías plásticas compulsivas) no necesariamente eran el resultado de la industria de la belleza.

Después, en 2008, una historia publicada en *The New Yorker* sugirió que las fotografías de las mujeres "reales" en los anuncios de Dove se habían retocado. Dove, la fotógrafa y el retocador de las fotografías afirmaron que las fotografías no se habían alterado digitalmente, excepto para eliminar el polvo y hacer correcciones de color. Insistieron obstinados en que las fotografías representaban a mujeres "reales", pero el alboroto que rodeó a la historia de *The New Yorker* proyectó cierta duda acerca de las mujeres que empleaba Dove para representar a las mujeres de más de 50, 60 y 70 años de edad.[79]

Preguntas

1. ¿El trabajo de Unilever es promover la autoestima entre las jóvenes o el rol de la empresa es hacer llegar la marca Dove a las manos de los consumidores?
2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de otras empresas en donde los aspectos sociales están vinculados con la empresa o con sus marcas?

©ISTOCKPHOTOS.COM/LUMIGRAPHICS

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

CUTCO Corporation: Volverse ecológica. Seguir adelante

CUTCO Corporation, el fabricante y comercializador más grande de cuchillería y accesorios de cocina de alta calidad en Estados Unidos y Canadá, celebró su 60 aniversario en 2009. Más de 100 productos de cuchillería para cocina se venden bajo la marca CUTCO, así como una variedad de artefactos, utensilios y cubiertos de mesa. La empresa también tiene una línea de utensilios de cocina, cuchillos deportivos y de bolsillo y herramienta para jardinería.

Jactándose de contar con más de 15 millones de clientes satisfechos y con ventas anuales de más de 200 millones de dólares, el compromiso de CUTCO con la calidad y la innovación es evidente en la fabricación y el marketing de los productos de la empresa. CUTCO respalda cada producto con una garantía de satisfacción de FOREVER, la cual tiene cuatro componentes:

1. Garantía de desempeño FOREVER.
2. Garantía de filo FOREVER.
3. Contrato de servicio de reemplazo FOREVER por mal uso o abuso.
4. Garantía incondicional de 15 días de devolución del dinero.

La garantía FOREVER de la empresa asegura que la cuchillería CUTCO permanezca en la familia durante las próximas generaciones. Debido a este telón de fondo de la oferta de productos de alta calidad de la empresa en tiempos económicos difíciles, la empresa inició un esfuerzo para "volverse ecológica" en 2008.

Todos, desde los consumidores individuales hasta quienes toman las decisiones corporativas, hablan de la sustentabilidad, de volverse ecológicos y de reducir los rastros de carbono. Sin embargo, los esfuerzos de algunas empresas son más para "borrar el daño ecológico" de lo que en verdad pretenden para el bienestar del ambiente. "Borrar el daño ecológico" es lo que hacen las empresas (por ejemplo, esfuerzos promocionales), para hacerse ver más amigables con el ambiente de lo que en realidad son.

Sin embargo, para CUTCO Corporation, el plan no es un "proyecto de volverse ecológica" o dedicarse a "borrar el daño ecológico". Más bien, la empresa introduce gradualmente iniciativas de "volverse ecológica" que, lo mismo que la garantía FOREVER del producto, se queden en la empresa para siempre. En 2008 le dieron a Pam Bailey, la coordinadora de marketing de CUTCO Corporation, la oportunidad de crear y coordinar en esfuerzo para "volverse verde", a nivel de toda la empresa. De inicio, el enfoque fue en "la fruta que cuelga bajo" (las cosas que eran fáciles de hacer). Un año después el equipo ecológico y CUTCO Corporation habían logrado lo siguiente:

- Implementar la administración de energía de la computadora, con ahorros estimados de $41 000 anuales.
- Apagar la iluminación en la fila del centro en un piso del edificio administrativo, con ahorros estimados de $7 500 anuales.
- Crearon un programa de reciclaje para recoger plástico, vidrio, aluminio y latas de estaño, así como para reusar o reciclar los componentes de los productos Cutco, todo ello resultando en una disminución de 26% en la basura de todas las instalaciones CUTCO.
- Prepararon las impresoras de la empresa para un duplex automático; los departamentos cambiaron a reportes por los dos lados de la hoja y el uso de papel disminuyó 27%.
- Imprimían el boletín de la empresa en 50% de papel reciclado.
- Alentaron a sus 75 empleados para que llevaran sus platos, tazas y utensilios reutilizables para la comida de Navidad, lo que resultó en sólo dos bolsas de basura después de la fiesta.

El esfuerzo de CUTCO Corporation de "volverse ecológica y seguir adelante" es una parte integral de los procesos internos de la empresa, que planea seguir trabajando hacia delante para volverse ecológica. No afirma ser una empresa que "se ha vuelto ecológica", ni hace alarde de sus iniciativas externamente. Más bien, lo mismo que los productos CUTCO, los resultados hablarán por sí mismos.[80]

Preguntas

1. Diferencie entre "volverse ecológica" y "borrar el daño ecológico" en el contexto de la filosofía de marketing.
2. ¿Hay cualesquiera demografías particulares del mercado que sean más o menos adecuadas para las iniciativas de sustentabilidad ambiental?

© ISTOCKPHOTOS.COM/DENIS VOROB'YEV

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© MICHAEL HOSHINO/STONE/GETTY IMAGES

PARTE 2

Análisis de las oportunidades de Marketing

CONTENIDO

Toma de decisiones del consumidor *190*

Marketing de negocios *232*

Segmentación y establecimiento de mercados meta *260*

Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados *292*

© PAUL PIEBINGA/ISTOCKPHOTOS.COM

CAPÍTULO 6

Toma de decisiones del consumidor

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Explicar por qué los gerentes de marketing deben entender el comportamiento del consumidor

2A Analizar los componentes del proceso de toma de decisiones del consumidor

3A Explicar el proceso de evaluación posterior a la compra por parte del consumidor

4A Identificar los tipos de decisiones de compra del consumidor y analizar la importancia de la participación del consumidor

5A Identificar y entender los factores culturales que afectan las decisiones de compra del consumidor

6A Identificar y entender los factores sociales que afectan las decisiones de compra del consumidor

7A Identificar y entender los factores individuales que afectan las decisiones de compra del consumidor

8A Identificar y entender los factores psicológicos que afectan las decisiones de compra del consumidor

OA 1

LA IMPORTANCIA DE ENTENDER EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Las preferencias por los productos y servicios por parte del consumidor cambian de forma constante. Con el fin de manejar este estado de flujo constante y crear una mezcla de marketing apropiada para un mercado bien definido, los gerentes de marketing deben tener un conocimiento muy amplio sobre el comportamiento del consumidor. Éste describe la forma en que los consumidores toman las decisiones de compra y cómo utilizan y desechan los bienes o servicios adquiridos. El estudio del comportamiento del consumidor también abarca un análisis de factores que influyen en las decisiones de compra y en el uso del producto.

El hecho de entender en qué forma los consumidores toman las decisiones de compra ayuda a los gerentes de marketing en varios aspectos. Por ejemplo, si un gerente sabe, con base en las investigaciones, que la gasolina consumida por kilómetro es un importante atributo para determinado mercado meta, el fabricante puede rediseñar el producto para que cumpla con ese criterio. Si la empresa no puede modificar el diseño a corto plazo, puede utilizar la promoción, en un esfuerzo por modificar los criterios para la toma de decisiones del consumidor.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Explicar por qué los gerentes de marketing deben entender el comportamiento del consumidor

Comportamiento del consumidor = CÓMO
- Los consumidores toman las decisiones de compra
- Los consumidores utilizan y desechan los productos

El marketing y usted

¿Cuál es su comportamiento de compra? Anote sus respuestas utilizando la escala siguiente.

1 Con mucha frecuencia — 2 — 3 En ocasiones — 4 — 5 Nunca

__ Siento que otras personas se horrorizarían si conocieran mis hábitos de compra.

__ He comprado cosas a pesar de no poder pagarlas.

__ He expedido un cheque sabiendo que no tenía suficiente dinero en el banco para cubrirlo.

__ Me he comprado algo para sentirme mejor.

__ Me siento ansioso o nervioso al saber que no he ido de compras.

__ Sólo he realizado los pagos mínimos a mis tarjetas de crédito.

1 Totalmente de acuerdo — 2 — 3 — 4 Totalmente en desacuerdo — 5

__ Si tengo dinero extra al final de la quincena, tengo que gastarlo.

__ El hecho de tener más dinero ayudaría a solucionar más problemas.

__ He comprado cosas y he llegado a casa sin saber por qué las compré.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #98, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III. © por American Marketing Association. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

OA 2

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR

Al comprar productos, en particular artículos nuevos o costosos, por lo general, los consumidores siguen el proceso de toma de decisiones del consumidor que muestra la figura 6.1: 1) reconocimiento de la necesidad, 2) búsqueda de información, 3) evaluación de las alternativas, 4) compra y 5) comportamiento posterior a la compra. Estos cinco pasos representan un proceso general que se puede utilizar como guía para estudiar la forma en la cual los consumidores toman las decisiones. Sin embargo, es importante señalar que las decisiones del consumidor no siempre siguen todos estos pasos en orden. De hecho, es probable que el consumidor complete el proceso en cualquier momento o que ni siquiera haga la compra. En la sección sobre los tipos de decisiones de compra del consumidor, más adelante en este capítulo, se analiza por qué el progreso del consumidor en estos pasos puede variar. No obstante, empezaremos por examinar el proceso de compra básico con mayor detalle.

comportamiento del consumidor
Procesos que un consumidor utiliza para tomar decisiones de compra, así como para utilizar y desechar los bienes o servicios adquiridos; asimismo, abarca los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso del producto.

proceso de toma de decisiones del consumidor
Proceso de cinco pasos que los consumidores utilizan al comprar bienes o servicios.

FIGURA 6.1

El proceso de toma de decisiones del consumidor

reconocimiento de la necesidad
Resultado de un desequilibrio entre los estados real y deseado.

deseo
La forma de actuar de un consumidor para abordar una necesidad.

estímulo
Cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, oído.

Reconocimiento de la necesidad

La primera etapa en el proceso de toma de decisiones del consumidor es el reconocimiento de la necesidad. Éste ocurre cuando los consumidores enfrentan un desequilibrio entre los estados real y deseado que despierta y activa el proceso de toma de decisiones del consumidor. Un deseo es la forma de actuar de un consumidor para abordar una necesidad, por ejemplo, ¿alguna vez un zapato deportivo muy viejo le ha provocado ampollas? O quizás ha visto el comercial de un nuevo automóvil deportivo y ha deseado comprarlo. El reconocimiento de la necesidad se da cuando un consumidor es expuesto a un estímulo interno o externo. Los *estímulos internos* son acontecimientos que usted experimenta, como el hambre o la sed. Por ejemplo, tal vez escuche el ruido que su estómago produce y se dé cuenta de que tiene hambre. Los *estímulos externos* son influencias de una fuente externa como la recomendación que una persona hace de un restaurante nuevo, el color de un automóvil, el diseño de un empaque, una marca mencionada por un amigo o un anuncio en televisión o radio.

El objetivo de un gerente de marketing es lograr que los consumidores reconozcan un desequilibrio entre su estado actual y el estado que prefieren. A menudo, la publicidad y la promoción de ventas proporcionan este estímulo. La investigación de las preferencias del consumidor proporciona a los mercadólogos la información sobre los deseos y necesidades que pueden utilizar para adaptar los productos y servicios. Los gerentes de marketing pueden crear deseos por parte del consumidor. Un deseo existe cuando una persona tiene una necesidad no satisfecha y determina que un bien o servicio en particular la satisface. Por ejemplo, cuando los estudiantes universitarios se mudan a un departamento propio o a un dormitorio, necesitan amueblarlo y quieren muebles nuevos en lugar de aquellos usados de sus padres. Un deseo puede ser de un producto específico o de determinado atributo o característica del mismo. En este ejemplo, los estudiantes no sólo necesitan muebles, sino que además quieren artículos que reflejen su estilo personal. De modo similar, los consumidores quizá deseen platillos listos para comer, servicios de tintorería en el automóvil y compras por Internet para satisfacer su necesidad de comodidad.

Otra forma en que las empresas crean nuevos productos y servicios es mediante la observación de las tendencias en el mercado. IKEA, el gigante de muebles para el hogar, investiga las tendencias en la decoración de casas y luego crea modernos muebles económicos. Por ejemplo, los mercadólogos de IKEA se dieron cuenta de que los consumidores de la Generación Y prefieren muebles elegantes, fáciles de limpiar, multifuncionales y portátiles. Como resultado de ello, IKEA utiliza "brillantes tonos naranja, rosa y verde". La made-

ra tiene un terminado en laca que se puede limpiar con un paño y no es necesario encerar. IKEA también ofrece un escritorio multifuncional que ahorra espacio y se convierte en mesa; además, tiene ruedas para moverlo con facilidad.

Los consumidores reconocen sus necesidades insatisfechas de diversas formas. Las dos más comunes ocurren cuando un producto que el consumidor tiene en ese momento no ofrece un desempeño apropiado y cuando el consumidor está a punto de quedarse sin un producto que, por lo general, tiene a la mano. También reconocen sus necesidades sin satisfacer si saben de un producto que parece superior al que utilizan en la actualidad. Por lo general, estos deseos se crean por medio de la publicidad y otras actividades de promoción. Por ejemplo, conscientes de la popularidad del MP3 y del deseo del consumidor de llevar la música con él, los fabricantes de estéreos automotrices como SonicBlue y Kenwood agregaron interfaces MP3. Otras empresas, entre ellas Apple, Microsoft, RCA y Creative Technology, esperan satisfacer los deseos del consumidor de reproductores de audio y video más pequeños, conocidos como centros de medios portátiles. Los dispositivos más novedosos tienen capacidades de conexión inalámbrica a Internet, por lo que ofrecen acceso a películas y programas de televisión descargables, así como música y juegos de video. Pero Apple sigue a la cabeza en esta área con su iPod Shuffle y Nano, además de sus completos programas para descargar música y programas de televisión.

Las empresas que venden sus productos en los mercados globales deben observar con detenimiento las necesidades y deseos de los consumidores en distintas regiones. Unilever satisfizo una necesidad no reconocida de los consumidores europeos con la presentación de Persil Tablets, detergente para lavadora previamente medido, en forma de tabletas. Aunque las tabletas son más costosas que los detergentes regulares, Unilever descubrió que los consumidores europeos consideraban la lavandería una tarea doméstica y querían que el proceso fuera lo más sencillo y sin complicaciones posible. Unilever promovió las tabletas como una alternativa menos complicada y más cómoda. Las tabletas para lavadora fueron un éxito inmediato en Reino Unido y permitieron que la marca Persil de Unilever venciera a su rival, el detergente en polvo Ariel de Procter & Gamble, que era el más vendido.[1]

A diferencia de la información no controlada por el marketing, que es neutral, la información controlada por el marketing está orientada a un producto específico. Este anuncio de Stonyfields Farm podría cumplir con una doble tarea, tratar de crear una predilección por los productos libres de hormonas de Stonyfields y un prejuicio contra los productos del competidor que posiblemente utilizan hormonas para el crecimiento.

© PRNEWSFOTO/STONYFIELD FARM/AP IMAGES

Búsqueda de información

Una vez que reconocen la necesidad o el deseo, los consumidores buscan información sobre las diversas alternativas disponibles para satisfacerlos. Por ejemplo, ya que los precios de la gasolina aumentan, muchas personas buscan información sobre los vehículos que funcionan con medios alternos, como los modelos híbridos de Honda. La búsqueda de información puede ocurrir de forma interna, externa o en ambas. En una **búsqueda de información interna**, la persona recuerda los datos que tiene guardados en la memoria. Esta información almacenada se deriva en gran medida de la experiencia previa con un producto. Por ejemplo, mientras está de viaje con su familia, encuentra un hotel en el que se quedó durante las vacaciones de primavera unos meses antes. Buscando en su memoria, es probable que pueda recordar si las habitaciones estaban limpias y si el servicio era amigable.

En contraste, una **búsqueda de información externa** busca datos en el entorno externo. Existen dos tipos básicos de fuentes de información externa: no controladas por el marketing y controladas por el marketing. Una **fuente de información no controlada por el marketing** no está relacionada con las empresas que producen un bien. Estas fuentes de información incluyen experiencias personales (probar o investigar un nuevo producto); fuentes personales (familiares, amigos, conocidos y compañeros de trabajo que recomiendan el producto o servicio); y fuentes públicas, como Underwriters Laboratories, *Informes al consumidor* y otras organizaciones calificadoras que comentan sobre los productos o servicios. Por ejemplo, si usted quiere ir al cine, quizá busque en su memoria experiencias pasadas en diversas salas para determinar a cuál acudir (experiencia personal). Para elegir la película que verá, tal vez confíe en la recomendación de un amigo o un miembro de su familia (fuentes personales). De manera alterna, quizá lea las reseñas de los críticos en el periódico o en línea (fuentes públicas). Los mercadólogos recolectan información sobre cómo funcionan estas fuentes y las utilizan para atraer clientes. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles saben que es probable que los con-

búsqueda de información interna
Proceso de recordar la información pasada almacenada en la memoria.

búsqueda de información externa
Proceso de buscar información en el entorno externo.

fuente de información no controlada por el marketing
Fuente de información sobre un producto que no está relacionada con la publicidad ni la promoción.

fuente de información controlada por el marketing
Fuente de información sobre un producto que se origina porque las empresas lo promueven.

sumidores más jóvenes obtengan información de sus amigos y familiares, de modo que tratan de desarrollar un entusiasmo por sus productos a través de la comunicación verbal.

La vida en la era digital ha cambiado la forma en que los consumidores obtienen información no relacionada con el marketing. Puede provenir de blogs, tableros de boletines, sitios activistas y foros en la Web y sitios de opiniones del consumidor como **www.consumerreview.com**, **www.triadvisor** o **www.opinions.com**. El estadounidense promedio pasa por lo menos seis horas a la semana en línea, según muchas estimaciones. Casi 94% de los consumidores estadounidenses investiga productos en línea con regularidad u ocasionalmente, antes de hacer una compra que no sea en línea y casi la mitad de esos consumidores comparten con otros consumidores la información y el consejo que obtuvieron en línea, según BIGresearch, la firma de investigación de mercados con sede en Worthington, Ohio.[2]

La investigación más reciente ha examinado la forma en que los consumidores utilizan la información obtenida en Internet. Por ejemplo, en los foros web, quien busca la información por lo general nunca conoce al proveedor de la misma y nunca antes ha interactuado con esa persona. Los investigadores encontraron que la rapidez de la respuesta del proveedor de información, el grado al que otros han evaluado de forma positiva las respuestas previas del proveedor dentro del foro y el grado al que las respuestas previas del proveedor acerca de temas diferentes, pero relacionados, afectaron el criterio de quien busca la información acerca del valor de la misma. Por ejemplo, si otras personas que buscan información han encontrado que el proveedor es digno de confianza, entonces la persona que busca actualmente la información tiende a creer en ella.[3]

Por otra parte, una fuente de información controlada por el marketing presenta un sesgo hacia un producto específico, porque se origina en la promoción por parte de las empresas. Las fuentes de información controladas por el marketing incluyen la publicidad en los medios masivos (anuncios en radio, periódico, televisión y revistas), promoción de ventas (concursos, exhibiciones, bonos, etc.), personal de ventas, etiquetas y empaques de los productos e Internet. Sin embargo, numerosos consumidores dudan de la información que reciben proveniente de las fuentes controladas por el marketing, pues creen que la mayoría de las campañas de marketing enfatizan los atributos de los productos e ignoran sus fallas. Estos sentimientos suelen ser más fuertes entre los consumidores más educados y con ingresos más altos. Sin embargo, es probable que algunas de estas fuentes escapen del control de las empresas cuando existen malas noticias que informar. En fechas recientes el fabricante de juguetes, Mattel. Inc., ha aparecido en los encabezados de los periódicos por elaborar juguetes con pintura de plomo y potentes imanes que pueden causar enfermedades e incluso la muerte si los niños se los comen. Artículos de periódico publicados en todo el país, que en este caso constituyen una fuente de información no controlada por el marketing, mencionaban los diversos cambios que Mattel ha tenido que hacer a sus juguetes en el pasado. La empresa tuvo que utilizar fuentes de información controladas por el marketing para tratar de combatir la publicidad negativa. El control de los daños por parte de Mattel tomó la forma de anuncios de una plana en *The New York Times* y *The Wall Street Journal*, así como una cobertura de video en sus sitios web en Yahoo! con Bob Eckert, presidente y CEO de Mattel, ofreciendo disculpas y garantizando la seguridad de sus productos en el futuro.

El grado al cual un individuo realiza una búsqueda externa depende del riesgo que percibe, sus conocimientos, experiencia previa y el nivel de interés en el bien o servicio. Por lo general, conforme aumenta el riesgo percibido de la compra, el consumidor extiende la búsqueda y considera otras marcas. Por ejemplo, suponga que desea comprar un sistema de sonido envolvente para su estéreo casero. La decisión representa un riesgo relativamente alto debido al gasto y la naturaleza técnica del sistema estéreo, de modo que estará motivado a buscar información sobre modelos, precios, opciones, compatibilidad con los productos de entretenimiento existentes y capacidades. Tal vez decida comparar los atributos de varios sistemas de bocinas, ya que el valor del tiempo invertido en encontrar el estéreo "correcto" será menor que el costo de comprar el sistema equivocado.

El conocimiento de un consumidor sobre el producto o servicio también afectará el alcance de la búsqueda de información externa. Es menos probable que un consumidor que tiene amplios conocimientos y está bien informado acerca de la compra potencial busque información adicional. Además, mientras más conocedores son los consumidores, llevarán a cabo el proceso de búsqueda con mayor eficiencia, reduciendo el tiempo requerido. Por ejemplo, numerosos consumidores saben que AirTran y otras líneas aéreas de descuento tienen tarifas mucho más bajas, de modo que las utilizan con regularidad sin siquiera revisar los precios de otras aerolíneas.

El grado de búsqueda externa del consumidor también se ve afectado por la confianza en la capacidad propia para tomar decisiones. Un consumidor que confía en sí mismo no sólo tiene sufi-

ciente información almacenada sobre el producto, sino que también se siente seguro de tomar la decisión correcta. Las personas que no tienen esta confianza continuarán la búsqueda de información aun cuando sepan mucho sobre el producto. Los consumidores que ya conocen cierto producto enfrentarán un menor riesgo percibido que aquellos que no saben nada sobre él. Por tanto, invertirán menos tiempo buscando y limitarán el número de productos que considerarán.

Un tercer factor que influye en la búsqueda de información externa es la experiencia con el producto. Los consumidores que han tenido una experiencia positiva con un producto es más probable que limiten su búsqueda a artículos relacionados con dicha experiencia. Por ejemplo, al viajar en avión, los consumidores suelen elegir líneas aéreas con las que han tenido experiencias positivas, como llegadas a tiempo de forma consistente, y evitarán aquellas con las que han tenido experiencias negativas, como la pérdida de su equipaje.

Por último, el grado de la búsqueda está relacionado de manera positiva con el nivel de interés que el consumidor tiene en un producto. Un consumidor que está más interesado en un producto invertirá más tiempo buscando información y alternativas. Por ejemplo, suponga que necesita un nuevo par de zapatos deportivos. Si es un corredor dedicado que lee revistas y catálogos sobre ejercicio y acondicionamiento físico, es probable que disfrute leyendo sobre las nuevas marcas en el mercado e invierta más tiempo y esfuerzo que otros compradores en decidir cuáles son los zapatos correctos.

La búsqueda de información por parte del consumidor dará como resultado un conjunto de marcas que, en ocasiones, se conoce como conjunto evocado (o considerado) por el consumidor, y que son sus alternativas preferidas. A partir de este grupo, el comprador evaluará más a fondo las alternativas y tomará una decisión. Los consumidores no consideran todas las marcas disponibles en una categoría de productos, sino que consideran seriamente un grupo más reducido. Por ejemplo, de las muchas marcas de pizza en el mercado, es probable que los consumidores tomen en cuenta sólo las alternativas que se adaptan a su rango de precio, ubicación, necesidades de entrega y preferencias de sabor. El hecho de tener demasiadas alternativas puede confundir a los consumidores y hacer más lenta su decisión; incluso hasta impedir que compren el producto.

Evaluación de alternativas y compra

Después de obtener información y crear un grupo de productos evocado, el consumidor está listo para tomar una decisión. Un consumidor utilizará la información almacenada en la memoria y obtendrá otra información de fuentes externas para desarrollar una serie de criterios. Las investigaciones recientes han demostrado que la exposición a ciertas indicaciones en su entorno cotidiano puede afectar sus criterios de decisión y de compra. Por ejemplo, cuando la NASA hizo descender la nave espacial Pathfinder en Marte, capturó la atención de los medios en todo el mundo. Mars, el fabricante de dulces, también observó un incremento inusual en las ventas. Aun cuando las Mars Bars toman su nombre del fundador de la empresa y no del planeta, los consumidores aparentemente respondieron a las noticias acerca del planeta Marte comprando más Mars Bars. En un reciente experimento de laboratorio, los participantes que utilizaron bolígrafos color naranja (ecológicos) eligieron más productos color naranja (ecológicos). Por consiguiente, las señales conceptuales o primarias (el color del bolígrafo) influyeron en las evaluaciones del producto y en la probabilidad de comprar.[4]

El entorno, la información interna y la información externa ayudan a los consumidores a evaluar y comparar las alternativas. Una forma de empezar a reducir el número de opciones en el conjunto evocado es elegir un atributo del producto y luego excluir todos los productos del grupo que no lo tengan. Por ejemplo, suponga que Jane y Jill, ambas estudiantes universitarias de primer año, buscan su primer departamento. Necesitan uno de dos recámaras, a un precio razonable y que esté cerca del campus. Quieren que tenga piscina, lavadora y secadora y estacionamiento cubierto. Jane y Jill empiezan su búsqueda entre todos los departamentos del área y, de forma sistemática, eliminan las posibilidades que no tienen las características que necesitan. Por tanto, si hay 50 opciones en el área, es probable que reduzcan la lista a sólo 10 departamentos que posean todos los atributos deseados.

Otra forma de reducir el número de opciones es estableciendo límites. Éstos son los niveles mínimo o máximo de un atributo que una alternativa debe superar para ser considerada. Suponga que Jane y Jill establecen un máximo de $1 000 para gastar en la renta compartida. Entonces, todos los departamentos en renta por más de $1 000 serán descartados, reduciendo aún más la lista de departamentos, de 10 a ocho. Una última forma de reducir las opciones es clasificar los atributos en cuestión por orden de importancia y evaluar los productos con base en su desempeño en cuanto a los atributos más importantes. Para llegar a una decisión final sobre uno de los ocho departamentos restantes, Jane y Jill quizá decidan

conjunto evocado (considerado)
Grupo de marcas que resulta de la búsqueda de información y a partir del cual el comprador puede hacer una elección.

extensiones de la marca
Una marca muy conocida y respetada de una categoría de productos se extiende a otras categorías de productos.

que la proximidad al campus sea el atributo más importante. Como resultado de ello, decidirán rentar el departamento más cercano a la universidad.

Si se agregan marcas nuevas a un conjunto evocado, la evaluación de las marcas existentes cambiará. Como resultado de ello, es probable que ciertas marcas del grupo original se conviertan en más deseables. Suponga que Jane y Jill encuentran dos departamentos ubicados a igual distancia del campus, uno se renta en $800 y el otro en $750. Al enfrentar esta decisión, es probable que decidan que el departamento de $800 es demasiado caro dado que un departamento comparable es más económico. No obstante, si agregan a la lista un departamento de $900, tal vez consideren que el de $800 es más razonable y decidan rentarlo.

El proceso de decisión de compra que acabamos de describir es un proceso gradual. Es decir, la evaluación se hace analizando las ventajas y desventajas alternas, junto con los atributos importantes del producto. Una forma diferente para que los consumidores evalúen un producto es conforme a un proceso de categorización. La evaluación de una alternativa de la categoría individual a la cual se asigna. Las categorías pueden ser muy generales (formas de transporte motorizado) o muy específicas (las motocicletas Harley-Davidson). Esas categorías, por lo general, están asociadas con cierto nivel de agrado o desagrado. Según el grado al que al producto se le pueda asignar una membresía en una categoría particular, recibirá una evaluación similar a la que va unida a la categoría. Si usted acude a una tienda de abarrotes y ve un nuevo alimento orgánico en el anaquel, lo puede evaluar según su agrado y sus opiniones acerca de los alimentos orgánicos.

De manera que cuando los consumidores se basan en un proceso de categorización, la evaluación de un producto depende de la categoría particular a la cual se percibe que pertenece. Debido a esto, las empresas deben comprender si los consumidores están utilizando categorías que evocan las evaluaciones deseadas. De hecho, la forma en que se categoriza un producto puede influir de forma considerable en la demanda del consumidor. Por ejemplo, ¿qué productos le vienen a la mente cuando piensa en la categoría de "bebidas para la mañana"? Con gran consternación de la industria de las bebidas refrescantes, muy pocos de nosotros incluimos dichas bebidas en esta categoría. Se han hecho varios intentos para llevar las bebidas refrescantes a la mesa a la hora del desayuno, pero con poco éxito.

Las extensiones de la marca, en las que una marca muy conocida y respetada de una categoría de productos se extiende a otras categorías de productos, son una forma en que las empresas emplean la categorización en su propio beneficio. Las extensiones de la marca son una práctica de negocios común. Disney tomó el nombre de una caricatura y de los parques de diversiones y lo extendió a la industria de líneas de cruceros. Kimberly-Clark, el fabricante de Huggies, la marca de pañales desechables de mayor venta en Estados Unidos, ha extendido la marca Huggies a las toallitas desechables, el jabón líquido para bebés y los artículos de tocador Huggies. Coca-Cola tiene Coke, Diet Coke, Coke Zero, Cherry Coke, Diet Cherry Coke, Coke sin cafeína y la lista continúa.[5]

Comprar o no comprar Por último, el consumidor debe decidir si comprará o no. De manera específica, los consumidores deben decidir:

1. Si comprarán.
2. Cuándo comprarán.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Analizar los componentes del proceso de toma de decisiones del consumidor

3. ¿Qué comprarán (tipo de producto y marca)?
4. En dónde comprarán (tipo de minorista, minorista específico, en línea o en la tienda).
5. Cómo pagarán.

Cuando una persona se encuentra comprando un artículo complejo o costoso, a menudo se trata de una *compra totalmente planeada*, basada en una gran cantidad de información. Las personas muy rara vez compran una casa nueva simplemente siguiendo un impulso. Los consumidores a menudo hacen una *compra parcialmente planeada* cuando saben qué categoría de producto quieren comprar (camisas, pantalones, una lámpara para leer o tapetes para el piso del automóvil), pero esperan hasta que llegan a la tienda para comprar un estilo o una marca específicos. Por último, está la *compra no planeada*, cuando las personas compran siguiendo un impulso. Las investigaciones han revelado que hasta 68% de los artículos se adquiere durante las salidas de compras importantes y 54% en las salidas más pequeñas que no son planeadas.[6]

OA 3

COMPORTAMIENTO POSTERIOR A LA COMPRA

Al comprar productos, los consumidores esperan obtener ciertos resultados de la compra. La forma en que se cumplen estas expectativas determina si el consumidor queda satisfecho o no con la compra. Por ejemplo, si una persona participa en la subasta de un estéreo automotriz de segunda mano en eBay y gana, es probable que tenga bajas expectativas en cuanto al desempeño. Si éste resulta ser de calidad superior, la satisfacción de la persona será alta porque superó sus expectativas. Por el contrario, si participa en la subasta de un estéreo nuevo esperando calidad y desempeño superiores, pero el aparato se descompone en un mes, se sentirá decepcionado, porque el producto no satisfizo sus expectativas. El precio influye a menudo en el nivel de expectativas de un producto o servicio.

Para una empresa, un importante elemento de cualquier evaluación posterior a la compra es la reducción de toda duda de que la decisión fue acertada. Cuando las personas reconocen una inconsistencia entre sus valores u opiniones y su comportamiento, suelen experimentar una tensión interna llamada disonancia cognitiva. Por ejemplo, suponga que una persona que, por lo general, se broncea en una cama especial para tal efecto, decide probar un nuevo método con "aerógrafo" llamado bronceado "Hollywood" o "místico". Este último cuesta de $30 a $50, mucho más que un "bronceador sin sol" o una cama de bronceado. Antes de gastar más, quizá sienta tensión interna o ansiedad, que es un sentimiento de disonancia. Este sentimiento aparece al saber que el producto tiene algunas desventajas, como ser costoso, y algunas ventajas, digamos, estar libre de los dañinos rayos ultravioleta. En este caso, la desventaja del costo mayor se enfrenta con la ventaja de evitar los dañinos rayos ultravioleta.

Los consumidores tratan de reducir la disonancia justificando su decisión. Es probable que busquen nueva información que refuerce las ideas positivas sobre la compra, eviten información que la contradiga o revoquen la decisión original mediante la devolución del producto. Para garantizar la satisfacción, reduciendo así la disonancia, es probable que los consumidores que utilizan el "bronceado místico" antes mencionado pregunten a varios ami-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar el proceso de evaluación posterior a la compra

disonancia cognitiva
Tensión interna que un consumidor experimenta al reconocer una inconsistencia entre el comportamiento y los valores u opiniones.

gos sobre su experiencia, realicen una investigación en línea y hablen con el representante de ventas para obtener información adicional sobre el procedimiento. En algunos casos, las personas buscan información contraria de forma intencional para refutarla y reducir la disonancia. En ocasiones, los clientes insatisfechos dependen de la transmisión verbal para reducir la disonancia cognitiva platicando sobre su insatisfacción con amigos y familiares.

Los gerentes de marketing pueden ayudar a reducir la disonancia mediante la comunicación efectiva con los compradores. Por ejemplo, un gerente de servicio al cliente puede presentar una nota dentro del paquete felicitando al comprador por tomar una sabia decisión. Las cartas posteriores a la compra enviadas por los fabricantes y las afirmaciones que reducen la disonancia en los manuales pueden ayudar a los clientes a sentirse tranquilos con su compra. La publicidad que muestra la superioridad del producto sobre las marcas competidoras o las garantías también ayudan a aliviar la posible disonancia de una persona que ya adquirió el producto. En el ejemplo del bronceado, es probable que la sala de bronceado ofrezca la devolución de 100% del dinero pagado. El sitio web **mystictan.com** explica el procedimiento e incluso muestra comentarios de varias celebridades. Ya que la empresa ofrece esta información adicional y se comunica de forma efectiva con sus clientes, es posible que éstos entiendan mejor el procedimiento y los resultados esperados; de ahí que sea más probable que el resultado satisfaga o supere sus expectativas en lugar de desilusionarles.

Un factor que puede aumentar o disminuir la disonancia es el servicio durante y después de la venta. La sección "Experiencia del cliente" explica la forma en que Zappos.com proporciona un mejor servicio al cliente.

Experiencia del CLIENTE

En Zappos.com. el servicio siempre es lo primero

Zappos.com es un minorista en línea conocido originalmente por su calzado, pero también ofrece ropa, bolsos de mano y accesorios. Fundado en 1999 y famoso por su inigualable servicio al cliente, Zappos ofrece casi 1 200 marcas y alrededor de 2 700 millones de productos y en 2008 tuvo ventas brutas de $1 000 millones.

Aun cuando Zappos es familiar para los compradores debido a su amplia selección de marcas, estilos y tallas, la empresa con sede en Henderson, Nevada, se esfuerza para posicionarse como líder absoluto del servicio en línea. A los compradores les fascina la empresa por su política de envío gratuito y devoluciones, una política de devolución de 365 días y un servicio al cliente durante las 24 horas del día, los siete días de la semana. Pero eso es sólo el principio de la cultura corporativa de servicio de Zappos: la empresa y sus 1 600 empleados, la mitad de los cuales trabaja en las oficinas corporativas y el centro de atención telefónica (call center) y la otra mitad en su almacén en Shepherdsville, Kentucky, adoptan 10 conceptos clave, el primero de los cuales es "Entregar WOW por medio del servicio". Otros conceptos varían desde ser honestos y abiertos e impulsar el cambio, hasta divertirse. "El servicio al cliente es todo para nosotros y la razón por la que nos podemos mantener enfocados y tener éxito es que está arraigado en nuestra cultura y nuestra marca es nuestra cultura", comenta Aaron Magness, que trabaja en desarrollo de negocios en Zappos.

La cultura orientada al servicio de Zappos empieza en el proceso de contratación. Según Magness, mientras que la mitad de la entrevista inicial está dedicada a averiguar si los contratados potenciales tienen las capacidades técnicas apropiadas para el trabajo, la otra mitad trata de asegurarse de que tengan un buen ajuste cultural. "Lograr que los clientes se sientan fascinados con el servicio que recibieron en Zappos es algo que debe ser natural", dice. "No es algo que se pueda enseñar; usted debe contratar a quien lo tenga".

Una vez contratados, se requiere que todos los nuevos empleados, sin importar su posición, completen un programa de capacitación de cuatro semanas en el centro de atención telefónica, sobre la lealtad al cliente, para aprender la historia de la empresa, adentrarse en su cultura y asegurarse de que se adapten bien. Para cerciorarse de que así sea, el director Tony Hsieh interviene durante la segunda semana de la capacitación y ofrece $2 000 a cualquiera que desee renunciar. Magness dice que sólo alrededor de 1% de los capacitados acepta realmente la oferta.

Una vez que Zappos gana la buena voluntad de los compradores (aproximadamente 75% de sus pedidos los hacen clientes repetidos), la empresa trabaja para mantenerlos interesados por medio de sitios en línea y de medios sociales, como invitar a los clientes a hacer críticas en línea. También mantiene una presencia activa en Facebook y Twitter. "Queremos permitir que nuestros clientes hablen por sí mismos en nuestro sitio. Si alguien quiere decir, "En realidad no me agradó esta camisa", queremos que otros clientes lo sepan. No tenemos miedo de escuchar buenas y malas críticas", dice Magness.

En Twitter, Hsieh cuenta con alrededor de 12 000 seguidores que leen sus comentarios sobre temas que varían desde obsequios de zapatos hasta solicitudes de retroalimentación acerca de dónde cenarán. Según Magness, esta capacidad de relacionarse con la empresa no sólo ayuda a crear una relación más poderosa con los compradores, sino que también proporciona a la empresa valiosos puntos de vista acerca del consumidor.[7]

¿De qué forma el excelente servicio al cliente de Zappo's ayuda a reducir la disonancia cognitiva? ¿Una empresa puede hacer demasiado hincapié en el servicio al cliente? ¿Alguna vez usted ha recibido un mal servicio de un vendedor en línea? De ser así, ¿qué le provocó eso a su nivel de disonancia?

OA 4

TIPOS DE DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR Y PARTICIPACIÓN DEL CONSUMIDOR

Por lo general, todas las decisiones de compra del consumidor tienen cabida a lo largo de una línea continua de tres categorías muy amplias: comportamiento de respuesta de rutina, toma de decisiones limitada y toma de decisiones extensa (figura 6.2). Es posible describir los bienes y servicios de estas tres categorías en términos de cinco factores: nivel de participación del consumidor, tiempo para tomar una decisión, costo del bien o servicio, grado de búsqueda de información y número de alternativas consideradas. El nivel de participación del consumidor es quizás el factor determinante más significativo al clasificar las decisiones de compra. La participación es la cantidad de tiempo y esfuerzo que un comprador invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y toma de decisiones del comportamiento del consumidor.

Los bienes y servicios de bajo costo que se compran con frecuencia casi siempre están relacionados con el comportamiento de respuesta de rutina. Estos bienes y servicios también se conocen como productos que requieren poca participación, pues los consumidores invierten poco tiempo en la búsqueda y la toma de decisiones antes de hacer la compra. Por lo regular, los compradores están familiarizados con diversas marcas en la categoría del producto, pero se apegan a una. Por ejemplo, una persona puede comprar de forma rutinaria jugo de naranja marca Tropicana. Los consumidores que presentan un comportamiento de respuesta de rutina casi nunca experimentan el reconocimiento de la necesidad, sino hasta que están expuestos a la publicidad o ven el producto en los anaqueles de las tiendas. Los consumidores primero compran y luego evalúan, mientras que en la toma de decisiones extensa sucede lo contrario. Un consumidor que ya antes ha comprado una pasta dental blanqueadora y se sintió satisfecho, es probable que se dirija al pasillo de las pastas dentales y elija la misma marca sin invertir 20 minutos en analizar todas las demás alternativas.

Por lo regular, la toma de decisiones limitada ocurre cuando un consumidor tiene experiencia previa con un producto, pero no está familiarizado con las marcas disponibles actualmente en el mercado. La toma de decisiones limitada también está relacionada con bajos niveles de participación (aunque más altos que en el caso de las decisiones de rutina) porque los consumidores invierten un esfuerzo moderado en buscar información o en considerar diversas alternativas. Pero, ¿qué sucede si la marca de pasta dental que el consumidor suele comprar está agotada? Si necesita una pasta dental, el consumidor tendrá que elegir otra marca. Antes de tomar una decisión final, es probable que el consumidor evalúe varias otras marcas con base en sus ingredientes activos, las afirmaciones de la publicidad y las experiencias previas del consumidor.

Los consumidores practican la toma de decisiones extensa cuando compran un producto costoso con el que no están familiarizados o un artículo que no compran con frecuencia. Este proceso es el tipo de decisión de compra más complejo y está relacionado con una alta participación del consumidor. Este proceso es similar al modelo presentado en la figura 6.1. Estos consumidores quieren tomar la decisión correcta, de modo que desean saber todo lo posible sobre la categoría del producto y las marcas disponibles. Por lo general, las personas experimentan una mayor disonancia cognitiva sólo cuando compran productos de alta participación. Los compradores utilizan varios criterios para evaluar sus opciones e invierten mucho tiempo en buscar información. Por ejemplo, la compra de una casa o un automóvil requiere una toma de decisiones extensa.

El tipo de toma de decisiones que los consumidores realizan para comprar un producto no necesariamente permanece constante. Por ejemplo, si un producto comprado por rutina ya no ofrece satisfacción, los consumidores pueden practicar una toma de decisiones limitada o extensa para cambiar a otra marca. Y las personas que pri-

participación
Cantidad de tiempo y esfuerzo que un consumidor invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y toma de decisiones del comportamiento del consumidor.

comportamiento de respuesta de rutina
Tipo de toma de decisiones mostrada por los consumidores que compran con frecuencia bienes y servicios de bajo costo; requiere de poco tiempo para la búsqueda y la toma de decisiones.

toma de decisiones limitada
Tipo de toma de decisiones que requiere de una cantidad moderada de tiempo para recolectar información y deliberar acerca de una marca poco conocida en una categoría de productos conocida.

toma de decisiones extensa
El tipo de toma de decisiones más complejo, que se sigue al comprar un producto costoso no muy conocido o un artículo que se adquiere con poca frecuencia; requiere del uso de varios criterios para evaluar las opciones y de mucho tiempo para buscar información.

FIGURA 6.2

Línea continua de decisiones de compra del consumidor

	Rutina	Limitada	Extensa
Participación	baja	baja a moderada	alta
Tiempo	poco	poco a moderado	mucho
Costo	bajo	bajo a moderado	alto
Búsqueda de información	sólo interna	interna en su mayor parte	interna y externa
Número de alternativas	una	pocas	muchas

mero utilizan la toma de decisiones extensa pueden luego usar la toma de decisiones limitada o de rutina para compras futuras. Por ejemplo, cuando una familia compra una mascota nueva, invierte mucho tiempo y energía probando distintos juguetes para determinar cuál prefiere su perro. Sin embargo, una vez que los nuevos propietarios saben que prefiere un hueso a una pelota, la compra ya no requiere una evaluación extensa y se convierte en rutina.

Factores que determinan el nivel de participación del consumidor

El nivel de participación en la compra depende de los siguientes cinco factores:

© MARK SCHEUERN/ALAMY

Los automóviles de lujo son señales de una posición social más alta.

- *Experiencia previa:* cuando los consumidores han tenido una experiencia previa con un bien o servicio, por lo general, el nivel de participación disminuye. Después de varias pruebas, los consumidores aprenden a tomar decisiones rápidas. Conforme los consumidores se familiarizan con el producto y saben si satisfará sus necesidades, participan menos en la compra. Por ejemplo, un consumidor que compra un cereal tiene muchas marcas de las cuales escoger, sólo piense en el pasillo de los cereales de cualquier supermercado. Si el consumidor suele comprar la misma marca porque satisface su apetito, tiene un nivel de participación bajo. Sin embargo, cuando un consumidor compra un cereal por primera vez, quizá se realice una compra con una participación mucho más alta.
- *Interés:* la participación está relacionada de forma directa con los intereses del consumidor, como en el caso de los automóviles, la música, las películas, las bicicletas o los aparatos electrónicos. Como es natural, estas áreas de interés varían de una persona a otra. Una persona que participa con frecuencia en carreras de bicicletas, estará muy interesada en el tipo de bicicleta que adquirirá, y pasará mucho tiempo evaluando varias. No obstante, si la persona sólo desea una bicicleta para divertirse, apenas participará en la compra y simplemente elegirá la que encuentre en el lugar más cómodo.
- *Riesgo percibido de consecuencias negativas:* conforme aumenta el riesgo percibido al comprar un producto, también lo hace la participación del consumidor. Los tipos de riesgo que preocupan a los consumidores incluyen el financiero, el social y el psicológico. Primero, el riesgo financiero es la exposición a la pérdida de la riqueza o del poder de compra. Ya que un alto riesgo está asociado a las compras de precio alto, los consumidores suelen tener una gran participación. Por tanto, el precio y la participación casi siempre están relacionados de forma directa: conforme el precio aumenta, también lo hace el nivel de participación. Por ejemplo, una persona que compra un automóvil nuevo por primera vez (riesgo percibido más alto) invertirá mayor tiempo y esfuerzo en hacer esta compra. En segundo lugar, los consumidores corren riesgos sociales al comprar productos que pueden afectar la opinión social que las personas tienen de ellos (por ejemplo, conducir un automóvil viejo o vestir ropa poco elegante). En tercero, los compradores enfrentan riesgos psicológicos si consideran que el hecho de tomar la decisión equivocada puede provocarles preocupaciones o ansiedad. Por ejemplo, algunos consumidores se sienten culpables por comer alimentos que no son saludables, como helado en lugar de yogur helado sin grasa.
- *Situación:* las circunstancias de una compra pueden transformar temporalmente una decisión de baja participación en una de alta participación. Esta última entra en acción cuando el consumidor percibe un riesgo en una situación específica. Por ejemplo, quizás un individuo compre de forma rutinaria marcas de licor y vino de precio bajo. Sin embargo, cuando su jefe lo visita, es probable que el consumidor tome una decisión de participación alta y compre marcas de mayor prestigio.
- *Visibilidad social:* la participación también aumenta cuando se incrementa la visibilidad social de un producto. Los productos que a menudo se encuentran a la vista de la sociedad son la ropa (en especial las marcas de diseñador), la joyería, los automóviles y los muebles. Todos estos artículos dicen algo sobre el comprador y, por tanto, representan un riesgo social.

Implicaciones de la participación en el marketing

La estrategia de marketing varía según el nivel de participación relacionado con el producto. Para compras de productos que requieren una alta participación, los gerentes de marketing tienen varias responsabilidades. La primera es que la promoción para el mercado meta debe ser extensa e informativa. Un buen anuncio da a los consumidores la información que necesitan para tomar la decisión de compra, al tiempo que especifica los beneficios y ventajas únicas de adquirir el producto. Por ejemplo, un anuncio reciente de dos páginas del Camry Hybrid de Toyota proporciona amplia información sobre los beneficios personales y para todo el planeta de conducir tal vehículo. Las fotografías de una niña con los ojos muy abiertos y un globo terráqueo tienen como resultado despertar en el consumidor la conciencia del futuro, mientras que las leyendas en las fotografías interiores del automóvil y su motor señalan la tecnología única del vehículo que "se maneja como un automóvil común", beneficios que pueden resultar atractivos para los consumidores que requieren desempeño.[8] Otro anuncio que aparece en páginas anteriores de la misma revista muestra el Camry Hybrid conducido en un camino rural, rodeado por verdes cultivos y caballos pastando. El anuncio está dirigido al consumidor que da importancia al hecho de que el vehículo está fabricado en Estados Unidos y que Toyota está comprometida con ese país, su aire, sus comunidades y su futuro.

Para las compras de productos que requieren una baja participación, es probable que los consumidores no reconozcan sus deseos sino cuando están en la tienda. Por tanto, la promoción en la tienda es una importante herramienta al promover este tipo de productos. Los gerentes de marketing se enfocan en el diseño del paquete, con el fin de que el producto resulte atractivo y fácil de reconocer en los anaqueles. Algunos ejemplos de productos que adoptan este enfoque son las sopas Campbell's, el detergente Tide, el queso Velveeta y la salsa de tomate Heinz. Los exhibidores en las tiendas también estimulan las ventas de productos que requieren poca participación. Un buen exhibidor explica el propósito del producto y el reconocimiento inmediato de un deseo. Se sabe que los exhibidores de los artículos de belleza y para el cuidado de la salud en los supermercados aumentan las ventas muy por encima de lo normal. Los cupones, descuentos y las ofertas de dos productos por uno también promueven de forma efectiva los artículos de baja participación.

Vincular el producto con un artículo que requiere mayor participación es otra táctica que los gerentes de marketing pueden utilizar para incrementar las ventas o la publicidad positiva de un producto de baja participación. Por ejemplo, en respuesta a las preocupaciones del gobierno y el consumidor por la obesidad infantil, los productores de alimentos que hacen publicidad para niños, como Kellog's, Hershey, McDonald's y General Mills, afirman dedicar por lo menos la mitad de su marketing a la promoción de opciones dietéticas y estilos de vida saludables. En el caso de Kellog's, la empresa invierte casi 206 millones de dólares en publicidad.[9]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Identificar los tipos de decisiones de compra del consumidor y analizar la importancia de la participación del consumidor

FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

El proceso de toma de decisiones del consumidor no ocurre de forma aislada. Por el contrario, los factores culturales, sociales, individuales y psicológicos subyacentes ejercen una fuerte influencia en el proceso de decisión. Estos factores tienen un efecto desde el momento en que el consumidor percibe un estímulo hasta el comportamiento posterior a la compra. Los factores culturales, que incluyen la cultura y los valores, la subcultura y la clase social, ejercen la mayor influencia en la toma de decisiones del consumidor. Los factores sociales abarcan las interacciones entre un consumidor y los grupos de personas

que influyen en él, como grupos de referencia, líderes de opinión y miembros de su familia. Los factores individuales, que incluyen sexo, edad, etapa del ciclo de vida familiar, personalidad, autoconcepto y estilo de vida, son únicos de cada individuo y desempeñan un importante rol en el tipo de productos y servicios que el consumidor desea. Los factores psicológicos determinan la forma en que los consumidores perciben e interactúan con su entorno y ejercen una influencia en las decisiones finales que el consumidor toma. Éstos incluyen la percepción, la motivación, el aprendizaje, las creencias y las actitudes. La figura 6.3 resume estas influencias.

FIGURA 6.3

Factores que afectan el proceso de toma de decisiones del consumidor

5A

INFLUENCIAS CULTURALES SOBRE LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

De todos los factores que afectan la toma de decisiones del consumidor, los culturales ejercen la influencia más amplia y profunda. Los mercadólogos deben entender la forma en que la cultura de las personas y los valores que la acompañan, así como su subcultura y clase social, influyen en su comportamiento de compra.

Cultura y valores

La cultura es el carácter esencial de una sociedad que la distingue de otros grupos sociales. Los elementos subyacentes de cada cultura son los valores, el idioma, los mitos, las costumbres, los rituales y las leyes que dan forma al comportamiento de las personas, así como los artefactos materiales, o productos, de ese comportamiento y transmitidos de una generación a otra. La figura 6.4 presenta algunos de los componentes que definen la cultura estadounidense.

La cultura es penetrante. Los valores e influencias culturales son el océano en el que todos los individuos nadan y, sin embargo, no se dan cuenta por completo de su presencia. Lo que las personas comen, su forma de vestir, lo que piensan y sienten y el idioma que hablan son dimensiones de la cultura. Ésta abarca todas las actividades que los consumidores realizan

FIGURA 6.4

Componentes de la cultura estadounidense

COMPONENTE	EJEMPLOS
Valores	Éxito mediante el arduo trabajo; énfasis en la libertad personal
Idioma	Inglés como idioma dominante
Mitos	George Washington nunca dijo una mentira. Abraham Lincoln caminó una milla para devolver cinco centavos
Costumbres	Baño diario; dar un apretón de manos al saludar a las personas; propina estándar de 15 a 20% en los restaurantes
Rituales	Cena del Día de Acción de Gracias; Cantar "Star Spangled Banner" antes de los juegos de béisbol; asistir a los servicios religiosos el día apropiado
Leyes	Leyes sobre la mano de obra infantil; la Ley Sherman antimonopolio garantiza la competencia
Artefactos materiales	Anillos de compromiso con brillantes; teléfonos celulares.

Fuente: Adaptado de *Consumer Behavior* por William D. Wells y David Prensky. Derechos reservados © 1996 por John Wiley & Sons, Inc. Reimpresión con autorización de John Wiley & Sons, Inc. Todos los derechos reservados.

sin una decisión consciente, ya que los valores, costumbres y rituales de su cultura se encuentran integrados en sus hábitos diarios.

La cultura se aprende. Los consumidores no nacen conociendo los valores ni las normas de su sociedad. En vez de ello, deben aprender de su familia y amigos lo que es aceptable. Los niños aprenden de sus padres, profesores y compañeros los valores que regularán su comportamiento. Como miembros de nuestra sociedad, aprenden a estrechar la mano cuando saludan a una persona, a conducir del lado derecho del camino y a comer pizza y beber Coca-Cola.

La cultura es dinámica. Se adapta a las cambiantes necesidades y al entorno en evolución. El rápido desarrollo de la tecnología en el mundo actual ha acelerado el ritmo del cambio cultural. La televisión ha modificado los patrones de entretenimiento y la comunicación familiar y ha aumentado la conciencia pública de las noticias políticas y otros eventos. La automatización ha aumentado la cantidad de tiempo libre que tenemos y, en algunos aspectos, ha transformado la ética laboral tradicional. Las normas culturales seguirán evolucionando debido a nuestra necesidad de patrones sociales que solucionen los problemas.

En Estados Unidos, la diversidad en rápido crecimiento provoca importantes cambios en la cultura. Por ejemplo, en dicho país, la comunidad hispana cada vez más numerosa influye en la comida, la música, la ropa y el entretenimiento. Además, la cultura afroestadounidense ya forma parte de la vida cotidiana. De hecho, las mujeres afroestadounidenses constituyen uno de los segmentos de más rápido crecimiento de la población de ese país. La tasa de crecimiento proyectada para este segmento es de 8%, en comparación con 4% de la población total de Estados Unidos. Además, una de cada dos mujeres casadas de raza negra toma las decisiones de compra importantes en una casa, en comparación con una de cada cuatro mujeres blancas casadas. En general, las empresas no han aprovechado la oportunidad de dirigir el marketing a las mujeres afroestadounidenses. Sin embargo, en la actualidad, numerosas empresas toman nota de este segmento de la población de crecimiento rápido. Por ejemplo, el cereal Honey Bunches of Oats de Kraft desarrolló una campaña publicitaria especial para las mujeres de raza negra. Las investigaciones sugieren que a las mujeres de esta raza no les gusta comer cereal en presencia de otras personas, de modo que el anuncio muestra a una mujer de raza negra comiendo un plato de cereal a solas con la leyenda: "Tómate un descanso. Éste momento es tuyo. Sólo tú y tu plato de Honey Bunches of Oats".[10]

Modern Manners explora las formas en que las nuevas tecnologías, como los teléfonos celulares, han transformado la cultura estadounidense.

© HEARST COMMUNICATIONS, INC.

El elemento que mejor define una cultura son sus **valores**, las creencias perdurables que la sociedad comparte de que un modo de comportamiento específico es personal o socialmente preferible a otro. Los sistemas de valores de las personas tienen un importante efecto en el comportamiento como consumidor. Los consumidores con sistemas de valores similares suelen reaccionar de manera parecida ante los precios y otros atractivos relacionados con el marketing. Los valores también corresponden a los patrones de consumo. Por ejemplo, los estadounidenses dan mucho valor a la comodidad. Este valor ha creado mercados rentables para productos como barras de cereal para el desayuno, barras para aumentar la energía y barras nutritivas que permiten a los consumidores comer mientras están fuera de casa. Los valores también influyen en los hábitos de ver televisión o las revistas que los consumidores leen. Por ejemplo, las personas que se oponen a la violencia evitan los programas de delitos, y quienes se oponen a la pornografía no compran la revista *Hustler*. La figura 6.5 presenta los valores centrales estadounidenses, aquellos que se consideran representativos de la forma de vida estadounidense.

Los valores representan lo que es más importante en las vidas de las personas. Por consiguiente, los vendedores observan con cuidado los cambios en los valores de los consumidores a lo largo del tiempo. Por ejemplo, millones de estadounidenses muestran un interés en la espiritualidad, como lo evidencian el increíble incremento en la venta de libros con temas religiosos o espirituales y la popularidad de los programas de televisión con temas similares. De la misma manera, después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, cuando muchas personas estaban temerosas y se preocupaban por su propia protección, las ventas de armas se incrementaron, lo mismo que la venta de medicamentos para curar el ántrax.

James Stengel, director de marketing global de Procter & Gamble, habló de los cambios que ha visto en los consumidores actuales: "Lo más importante que sucede entre los consu-

cultura
Conjunto de valores, normas, actitudes y otros importantes símbolos que conforman el comportamiento del ser humano, así como los artefactos, o productos, de ese comportamiento que se transmiten de una generación a otra.

valor
Creencia duradera de que un modo de comportamiento específico es personal o socialmente preferible que otro.

FIGURA 6.5

Valores centrales estadounidenses

Éxito	Los estadounidenses admiran el arduo trabajo, las personas emprendedoras, los logros y el éxito. En la sociedad estadounidense, quienes logran el éxito son recompensados con dinero, estatus y prestigio. Por ejemplo, Bill Gates, que alguna vez fue un "nerd" de las computadoras, creó Microsoft Corporation y la convirtió en un gigante conocido internacionalmente. En la actualidad, Gates es uno de los hombres más ricos del mundo.
Materialismo	Los estadounidenses valoran la propiedad de bienes tangibles. La sociedad estadounidense fomenta el consumo, la propiedad y la posesión. Los estadounidenses juzgan a los demás con base en sus posesiones materiales; por ejemplo, el tipo de automóvil que tienen, dónde viven y la clase de ropa que visten.
Libertad	La cultura estadounidense se fundó con base en el principio de la libertad religiosa y política. La Constitución de Estados Unidos y la Carta de Derechos garantizan a los ciudadanos estadounidenses el derecho a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Estas libertades son fundamentales para el sistema jurídico y la fibra moral de la cultura de ese país. Internet, por ejemplo, se basa en el principio del derecho a la libertad de expresión. Los legisladores que han intentado limitar el material disponible en Internet se han enfrentado a una fuerte oposición por parte de los defensores de la libertad de expresión. No obstante, en años recientes, el spam se ha convertido en un problema tan grave que las personas se han vuelto más receptivas a las leyes que lo restringen, aun cuando limiten la libertad de expresión de quien lo envía.
Progreso	Los avances tecnológicos, así como los progresos en la medicina, las ciencias, la salud y la calidad de los productos y los servicios, son importantes para los estadounidenses. Por ejemplo, cada año se introducen más de 20 000 productos de consumo, nuevos o mejorados, en los anaqueles de los supermercados de Estados Unidos.*
Juventud	Los estadounidenses están obsesionados con la juventud e invierten mucho tiempo en productos y procedimientos que los hacen sentirse y verse más jóvenes. Cada año gastan millones de dólares en artículos de belleza, clubes y productos para la salud y alimentos saludables. Los medios y la publicidad fomentan la búsqueda de la juventud mediante el uso de modelos jóvenes, delgados y atractivos, como los que aparecen en los anuncios de la ropa del diseñador Calvin Klein.
Capitalismo	Los estadounidenses creen en un sistema de libre empresa que se caracteriza por la competencia y la oportunidad de lograr el éxito monetario. El capitalismo crea opciones, calidad y valor para los estadounidenses. Las leyes prohíben el control de monopolio de un mercado y regulan el libre comercio. Los estadounidenses fomentan el éxito de las pequeñas empresas, como el alcanzado por Apple Computer, Wal-Mart y McDonald's, negocios que empezaron como pequeñas empresas con una mejor idea que les permitió superar a la competencia.

*Datos obtenidos del sitio web del Food Marketing Institute en **http://www.fmi.org**, 2004.
Fuente: *Consumer Behavior* por William D. Wells y David Prensky. Copyright © 1996 John Wiley & Sons, Inc. Reimpresión con autorización de John Wiley & Sons, Inc. Todos los derechos reservados.

subcultura
Grupo homogéneo de personas que comparten elementos de la cultura en general, así como elementos únicos de su propio grupo.

midores estadounidenses es que quieren confiar en algo. Quieren ser comprendidos, sentirse respetados y ser escuchados. No quieren que nadie les hable. Es confianza en el sentido más amplio de la palabra. En realidad, a las personas les importa lo que está detrás de la marca, detrás del negocio. Se preocupan por los valores de una marca y la empresa. Nunca podemos olvidarnos de eso. Nunca podemos ignorarlo".[11]

Comprensión de las diferencias culturales

Conforme más empresas amplían sus operaciones de forma global, la necesidad de entender las culturas de otros países se hace más importante. Una empresa tiene pocas oportunidades de vender productos en una cultura que no comprende. Lo mismo que las personas, los productos tienen valores culturales y reglas que influyen en su percepción y uso. Por consiguiente, es preciso conocer la cultura antes de entender el comportamiento de los individuos en el contexto cultural. Por ejemplo, los colores pueden tener distintos significados en los mercados globales que en los nacionales. En China, el blanco es el color del luto y las novias se visten de rojo. En Estados Unidos, el negro representa el luto y las novias se visten de blanco.

El idioma es otro aspecto importante de la cultura con el cual los mercadólogos deben tratar. Al traducir nombres de productos, lemas publicitarios y mensajes promocionales a otros idiomas, deben tener cuidado de no transmitir el mensaje equivocado. General Motors descubrió demasiado tarde que Nova (el nombre de un automóvil económico) literalmente significa "no va" en español; Coors alentó a sus clientes de habla inglesa con la frase "Turn it loose", pero en español esta frase significa "Tener diarrea".

Aunque las empresas que se amplían a mercados globales casi siempre adaptan sus productos y formatos de negocio a la cultura local, algunos temen que el aumento de la globalización, combinado con la proliferación de Internet, dé como resultado una cultura mundial homogénea en el futuro. Temen que las empresas estadounidenses, en particular, diseminen en el mundo la cultura de ese país mediante la exportación de bastiones de la cultura estadounidense, como los restaurantes de comida rápida McDonald's, las cafeterías Starbucks, el software de Microsoft y las películas y espectáculos.

Uno de los países de más rápido crecimiento es China. Tal vez el aspecto más importante del éxito de una empresa multinacional para vender en cualquier país es comprender la cultura. La sección "Perspectivas globales" ilustra el intento de una empresa para modificar sus productos basándose en la cultura.

PepsiCo compite con Coca-Cola Co. en la arena de más rápido crecimiento, las bebidas refrescantes. El mercado en expansión de China es el mercado más grande después de Estados Unidos y México para los gigantes que compiten en la industria de tales bebidas. ¿Qué elementos de marketing considera que darán a PepsiCo una ventaja sobre Coca-Cola, o viceversa?

© CLARO CORTES IV/REUTERS/LANDOV

Subcultura

Una cultura se puede dividir en subculturas con base en las características demográficas, las regiones geográficas, los antecedentes nacionales y étnicos, las creencias políticas y las religiosas. Una subcultura es un grupo homogéneo de personas que comparten elementos de la cultura en general, así como elementos culturales únicos de su propio grupo. Dentro de las subculturas, las actitudes, valores y decisiones de compra de las personas son todavía más similares que en una cultura más amplia. Es probable que las diferencias subculturales puedan resultar de una considerable variación en una cultura, en términos de cómo, cuándo y dónde las personas compran los bienes y servicios.

Tan sólo en Estados Unidos es posible identificar numerosas subculturas; muchas de las cuales están concentradas geográficamente. Por ejemplo, las personas que pertenecen a la religión mormona se encuentran concentradas sobre todo en Utah; los cajunes se localizan en las regiones del sur de Luisiana. Numerosos hispanos viven en los estados fronterizos con México, mientras que la mayoría de chinos, japoneses y coreanos reside en la Costa Oeste. Otras subculturas se encuentran geográficamente dispersas. Los hac-

Perspectivas GLOBALES

El plan del juego global de Fisher-Price se basa en la comprensión de las culturas locales

Entre 2006 y 2008, el producto interno bruto promedio per cápita en China había rebasado los $2 000 y ahora se acerca a $2 500. Ese núcleo de tal vez 250 millones de consumidores chinos, en especial en las ciudades costeras, en la actualidad gana cerca de $10 000 al año en promedio. Debido a los modestos gastos de vida, se quedan con un considerable ingreso disponible. Están ansiosos de gastar ese dinero.

Fisher-Price quiere capturar una parte de ese ingreso disponible. Al desarrollar una línea de juguetes que hablan, orientada a los niños en China, los ingenieros en Fisher-Price tuvieron que luchar para perfeccionar el sonido "Sh" en mandarín. Los encargados del desarrollo finalmente resolvieron el problema de grabar la frase "Es hora de aprender" en mandarín, pero los esperan nuevos retos. La empresa pronto estará examinando las pantallas LCD en los juguetes de aprendizaje para determinar si los caracteres chinos se pueden mostrar con claridad.

Fisher-Price busca también otros mercados en desarrollo, como Brasil, Rusia y Polonia. Cada uno presenta sus propios retos culturales. Por ejemplo, la empresa tuvo problemas con un juguete de lectura llamado "Storybook Rhymes" que presentaba un poema turco tradicional junto a una ilustración de un cerdo. "Comprendimos que no era apropiado para un país musulmán", dice Kelly Chapman, que está al frente de diseño del producto, refiriéndose a las restricciones culturales sobre el cerdo. En el desarrollo, la empresa reemplazó al cerdo con imágenes de gatos.[12]

¿Por qué la cultura es tan importante en las empresas multinacionales? ¿Puede usted pensar en un producto o servicio que se vende en el mercado global, en donde la cultura no es importante?

clase social
Grupo de personas en una sociedad que se consideran casi iguales en estatus o estima de la comunidad, quienes por lo regular socializan entre ellas tanto formal como informalmente y que comparten normas de comportamiento.

kers de computadoras, los discapacitados visuales o auditivos, los motociclistas que tienen una Harley-Davidson, las familias de militares, los profesores universitarios y los homosexuales se encuentran en todo el país. Sin embargo, tienen actitudes, valores y necesidades que los distinguen de la cultura predominante.

Una vez que los mercadólogos identifican las subculturas, pueden diseñar programas de marketing especiales para satisfacer sus necesidades. Según la Oficina del Censo de Estados Unidos, la población hispana es la subcultura más numerosa y de más rápido crecimiento, aumentando cuatro veces más rápido que la población en general. Para aprovechar este vasto mercado en crecimiento, las empresas han formado sociedades con cadenas de televisión que han establecido audiencias latinas. La red Univision Radio cubre aproximadamente 75% de la población hispana de Estados Unidos y cuenta con más de 100 millones de oyentes a la semana. State Farm Insurance se asoció con Julie Stav, la principal experta financiera de la comunidad latina, para patrocinar las transmisiones nocturnas de su exitoso programa de radio en español. Cuando el fabricante de muebles IKEA, con sede en Suecia, se dio cuenta de que no atraía a la numerosa población hispana en las ciudades de Estados Unidos, comenzó a anunciarse en español. Asimismo, lanzó una serie de comerciales en los que aparecen estrellas de telenovelas latinas en Telemundo, la segunda difusora en español más grande de Estados Unidos. IKEA observó un incremento inmediato en el número de latinos que visitan sus tiendas.[13]

Clase social

Estados Unidos, como otras sociedades, tiene un sistema de clases sociales. Una clase social es un grupo de personas que se consideran casi iguales en estatus o estima de la comunidad, quienes por lo regular socializan entre ellas tanto formal como informalmente y que comparten normas de comportamiento.

Se han utilizado varias técnicas para medir la clase social, así como numerosos criterios para definirla. La figura 6.6 muestra una perspectiva de la estructura contemporánea del estatus en Estados Unidos.

Como podrá ver en la figura 6.6, las clases alta y media alta comprenden el pequeño segmento de estadounidenses ricos y acomodados. En términos de los patrones de compra de los consumidores, es más probable que los ricos tengan casa propia y compren automóviles y camionetas nuevos, y es menos probable que fumen. Quienes son muy ricos ejercitan sus músculos financieros gastando más en casas de descanso, vacaciones y cruceros, y servicios de jardinería y limpieza de la casa. Los consumidores más acomodados es más probable que asistan a subastas de arte y galerías, espectáculos de danza, óperas, teatros, museos, conciertos y eventos deportivos. A menudo, las empresas prestan atención a los muy ricos. Por ejemplo, el Mercedes-Benz Maybach 62, anunciado como el "automóvil más lujoso del mundo", está dirigido a este grupo. Con un precio de $375 000, este automóvil tiene puertas electrónicas, asientos reclinables con descansos para los pies, una estación de trabajo con capacidad de medios, un compartimento para enfriar champaña y otras características de lujo. De modo similar, el diseñador Calvin Stewart, que tiene su centro de trabajo en Nueva York, vende jeans A.P.O totalmente personalizados adornados con detalles de brillantes, oro y platino, que cuestan desde $1 000.

En la actualidad, la mayoría de los estadounidenses se define como miembros de la clase media, sin importar su ingreso real ni sus logros educativos. Lo más probable es que este fenómeno ocurra porque los estadounidenses de la clase trabajadora suelen aspirar al estilo de vida de la clase media, mientras que algunos de los que logran cierta riqueza aspiran al respetable estatus de la clase media como

Un anuncio de Avon como este, que presenta a una celebridad como Salma Hayek, atrae a las consumidoras que aspiran a cierto estilo de vida (o creen que se lo merecen) para que usen los mismos productos que usa la actriz.

IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

FIGURA 6.6

Clases sociales en Estados Unidos

Clases altas		
Clase capitalista	1 por ciento	Las personas cuyas decisiones de inversión dan forma a la economía nacional; ingreso sobre todo de activos, ganados o heredados; vínculos universitarios.
Clase media alta	14 por ciento	Altos directivos, profesionales, propietarios de empresas medianas; amas de casa que se dedican al hogar y que por convicción rechazan el trabajo; educación universitaria; ingreso familiar muy por encima del promedio nacional.
Clases medias		
Clase media	33 por ciento	Empleados de oficina de nivel medio y obreros de alto nivel; educación más allá de la media superior; ingreso ligeramente más alto que el promedio nacional; la pérdida de empleos en la manufactura ha reducido la población en esta clase.
Clase trabajadora	32 por ciento	Obreros de nivel medio, empleados de oficina de bajo nivel; ingreso inferior al promedio nacional; ocupan sobre todo empleos de servicio.
Clases inferiores		
Trabajadores pobres	11–12 por ciento	Trabajadores de servicios y operativos con bajos salarios; algunos tienen educación media superior; estándar de vida inferior al promedio; la delincuencia y el hambre son las amenazas cotidianas.
Clase baja	8–9 por ciento	Las personas que no tienen un empleo regular y que dependen sobre todo del sistema de bienestar social para su manutención; escolaridad baja; estándar de vida inferior al umbral de la pobreza.

Fuente: Adaptado de Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research*, diciembre de 1983, 267; Dennis Gilbert y Joseph A. Kahl, *The American Class Structure: A Synthesis* (Homewood, IL: Dorsey Press, 1982), capítulo 11, con acceso en línea en **http://en.wikipedia.org/wiki/social_structure_of_the_united_states** mayo de 2008.

una cuestión de principios. El logro de metas, estatus y prestigio es importante para los consumidores de la clase media. Las personas que pertenecen a dicha clase viven en la brecha entre la capacidad económica y la carencia. Aspiran al estilo de vida más desahogado, pero están limitados por las realidades económicas y las actitudes precavidas que comparten con la clase trabajadora.

Una encuesta reciente preguntó si Estados Unidos está dividido entre "los que tienen" y "los que no tienen"; 48% dijo que sí y 48% que no (el resto se negó a elegir). Los investigadores también solicitaron a las personas que dijeran a qué clase pertenecían, si tuvieran que elegir. Aun cuando un gran porcentaje (45% respondió que "a los que tienen", eso es menos del 52% que lo hizo en 2001 y todavía menos del 59% que dijo que sí en 1998. El resto respondió que no tenía cabida en ningún grupo o se negó a elegir. Un mayor número de mujeres que de hombres se situó entre los que no tienen (37% en comparación con 30%). Incluso 32% de los consumidores con un ingreso medio respondió que eran los que no tienen, lo que significa que percibían su estándar de vida como inadecuado para su poder de compra.[14]

La clase trabajadora es un subconjunto distinto de la clase media. El interés en el trabajo organizado es una de las actitudes más comunes entre esta clase. Este grupo a menudo califica la seguridad laboral como la razón más importante para aceptar un empleo. Una persona de la clase trabajadora depende en gran medida de sus parientes y de la comunidad para recibir apoyo económico y emocional. Este énfasis en los vínculos familiares es un signo de la visión intensamente local que este grupo tiene del mundo. Buscan los noticieros locales con mucha mayor frecuencia que el público de la clase media, que prefiere la cobertura nacional y mundial. Asimismo, suelen pasar las vacaciones más cerca de casa.

Las diferencias en el estilo de vida entre las clases sociales son mayores que aquellas dentro de una clase determinada. La diferencia más importante entre las clases ocurre entre la clase media y baja, donde existe un cambio significativo en el estilo de vida. Por lo regular, los miembros de la clase baja tienen ingresos iguales o inferiores al nivel de pobreza. Esta clase social tiene la tasa de desempleo más alta, y muchos individuos o familias reciben subsidios del sistema de bienestar social. Muchos son analfabetas, con poca educación formal. En comparación con los consumidores más pudientes, los de la clase baja tienen regímenes

FIGURA 6.7

Clase social y educación

Perfil educativo	Ingreso familiar medio en dólares
Quienes tienen una educación inferior al 9° grado	$ 17 261
Quienes tienen una educación entre 9° y 12° grados (sin diploma)	$ 21 737
Graduados de educación media superior	$ 35 744
Graduados de la universidad, licenciatura	$ 64 406
Graduados de la universidad, maestría	$ 74 476
Quienes tienen un título profesional	$ 100 000

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos, 1999, con acceso en línea en http://www.pbs.org/peoplelikeus/resources/stats.html, mayo de 2006.

alimenticios con más carencias y casi siempre compran tipos de alimentos muy diferentes.

Por lo regular, la clase social se mide como una combinación de ocupación, ingreso, educación, riqueza y otras variables. Por ejemplo, los consumidores de la clase alta es más probable que sean ejecutivos asalariados o profesionales independientes que tienen por lo menos una licenciatura. Los consumidores de la clase trabajadora o de la clase media casi siempre son trabajadores de servicios por hora o empleados de fábricas con educación media superior. Sin embargo, el logro educativo parece ser el indicador más confiable del estatus social y económico de una persona (figura 6.7). Quienes tienen grados universitarios o licenciaturas, pertenecen por lo general a las clases más altas, mientras que las personas con alguna experiencia universitaria se acercan más a los conceptos tradicionales de la clase media.

Las empresas están interesadas en la clase social por dos razones principales. La primera es que, a menudo, la clase social indica el medio que deben utilizar para anunciarse. Suponga que una compañía de seguros espera vender sus pólizas a familias de clase media. Puede anunciarse durante el noticiero nocturno local porque las familias de clase media suelen ver más televisión que las de otras clases. Si la empresa quiere vender más pólizas a individuos de clase alta, puede mostrar un anuncio impreso en una publicación de negocios como *The Wall Street Journal*. Internet, que desde hace mucho tiempo es el dominio de familias más educadas y de altos ingresos, se ha convertido en un aparador cada vez más importante para los publicistas que esperan llegar a los obreros y las amas de casa. Debido a que la clase media adopta el medio con rapidez, las empresas deben investigar qué sitios web llegan a su audiencia.

En segundo lugar, al saber cuáles productos resultan atractivos para cuáles clases sociales, las empresas pueden determinar dónde distribuir mejor sus productos. Los estadounidenses con altos ingresos, una quinta parte de la población, son responsables de casi la mitad de todas las ventas de automóviles y camionetas nuevas y más de la mitad de las estancias en hoteles y casas para vacacionar. Este mismo grupo gasta casi el doble que los estadounidenses con un ingreso más bajo en restaurantes, alcohol, eventos deportivos, juegos y membresías en clubes.[15]

Sin embargo, por primera vez en mucho tiempo, los analistas industriales indican que las acciones de las cadenas de descuento tienen mejor desempeño que sus contrapartes de precios normales y alto nivel. Según los analistas, en la actualidad, el reto más importante de los minoristas de descuento son los consumidores de nivel de ingreso medio. El resultado es un entorno minorista altamente competitivo en el que los minoristas de descuento se enfocan menos en sus consumidores centrales de bajo ingreso, quienes se ven más afectados por los costos a la alza de la vivienda y la gasolina. Sin embargo, debido a la economía actual, las acciones de las cadenas de descuento tienen mejor desempeño en esta economía de cuidar hasta el último centavo que aquellas de sus contrapartes de nivel alto y que manejan precios normales, debido a que los minoristas de descuento se concentran en comprar mayor variedad de productos en la tienda, en lugar de luchar por atraer nuevos compradores.[16]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Identificar y entender los factores culturales que afectan las decisiones de compra del consumidor

6A

INFLUENCIAS SOCIALES SOBRE LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Muchos consumidores buscan las opiniones de otros para reducir su esfuerzo de búsqueda y evaluación o disminuir la incertidumbre, sobre todo cuando aumenta el riesgo percibido de la decisión. Quizá los consumidores también buscan las opiniones de otros como una guía de los productos o servicios nuevos, los productos con atributos relacionados con la imagen o los productos cuya información es escasa o poco útil. Los consumidores interactúan de forma social con grupos de referencia, líderes de opinión y miembros de su familia para obtener información de los productos y la aprobación de sus decisiones.

Grupos de referencia

Todos los grupos formales e informales que influyen en el comportamiento de compra de un individuo son los grupos de referencia de una persona. Los consumidores pueden utilizar productos o marcas para identificarse con un grupo o pertenecer a éste. Aprenden mediante la observación los hábitos de consumo de sus grupos de referencia y utilizan los mismos criterios para tomar sus propias decisiones.

Los grupos de referencia se pueden clasificar, de manera muy amplia, en directos e indirectos (figura 6.8). Los grupos de referencia directos son grupos de pertenencia frente a frente que influyen en la vida de las personas de forma directa. Pueden ser primarios o secundarios. Los grupos de pertenencia primarios incluyen todos aquellos con los que las personas interactúan de manera regular, frente a frente, e informalmente, como la familia, los amigos y los compañeros de trabajo. En contraste, las personas se asocian con grupos de pertenencia secundarios de manera menos consistente y formal. Estos grupos pueden incluir clubes, grupos profesionales o religiosos.

Los consumidores también reciben la influencia de muchos grupos de referencia indirectos a los que no pertenecen. Los grupos de referencia aspiracionales son aquellos a los que una persona desearía unirse. Para pertenecer a uno de estos grupos, una persona debe al menos cumplir con sus normas. (Las normas son los valores y actitudes que el grupo considera aceptables). Por tanto, una persona que busca ser elegida para un puesto público podría empezar a vestirse de forma más conservadora, como lo hacen otros políticos. Puede asistir a varios restaurantes y compromisos sociales a los que los líderes ciudadanos y empresariales suelen ir y tratar de desempeñar un rol aceptable para los votantes y otras personas con influencia. De modo similar, en la actualidad los adolescentes se tiñen el cabello y experimentan con perforaciones y tatuajes en el cuerpo. Los atletas constituyen un grupo aspiracional para muchos segmentos de mercado. Para atraer al mercado más joven, Coca-Cola contrató a la estrella del

grupo de referencia
Grupo en la sociedad que influye en el comportamiento de compra de un individuo.

grupo de pertenencia primario
Grupo de referencia con el cual las personas interactúan regularmente de manera informal y frente a frente, como la familia, los amigos o los compañeros de trabajo.

grupo de pertenencia secundario
Grupo de referencia con el que las personas se asocian de manera menos consistente y más formal que con un grupo de pertenencia primario, como un club, un grupo profesional o religioso.

grupo de referencia aspiracional
Grupo al que una persona desearía unirse.

norma
Valor o actitud que un grupo considera aceptable.

FIGURA 6.8
Tipos de grupos de referencia

grupo de referencia no aspiracional
Grupo con el que un individuo no se quiere asociar.

líder de opinión
Persona que influye en las opiniones de otros.

básquetbol LeBron James como vocero de sus marcas Sprite y POWERade, y Nike lo contrató para anunciar el calzado deportivo, contrato que, según se dice, tiene un valor de $90 millones. Coca-Cola y Nike supusieron que James motivaría a los consumidores a que bebieran las marcas de Coca-Cola y compraran el calzado de Nike con el fin de identificarse con él.

Los grupos de referencia no aspiracionales, o disociativos, influyen en nuestro comportamiento cuando tratamos de mantenernos alejados de ellos. Es probable que un consumidor evite comprar algunos tipos de ropa o automóviles, ir a ciertos restaurantes o tiendas, o incluso comprar una casa en determinado vecindario, con el fin de evitar que lo asocien con un grupo en particular.

Las actividades, valores y metas de los grupos de referencia influyen de forma directa en el comportamiento del consumidor. Para los mercadólogos, los grupos de referencia tienen tres implicaciones importantes: 1) sirven como fuentes de información e influyen en las percepciones de las personas; 2) afectan los niveles aspiracionales de los individuos; y 3) sus normas limitan o estimulan el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, las firmas de investigación dedicadas a descubrir lo que está de moda en el mercado de los adolescentes han identificado un par de grupos de influencia entre los adolescentes actuales, con base en sus intereses por la ropa, la música y las actividades. El estudio de estos grupos revela de qué forma los productos se convierten en una moda y cómo influyen los grupos en la adopción de los artículos de moda por parte de otros grupos. A menudo, una tendencia o moda empieza con los adolescentes que tienen los gustos más innovadores. Estos jóvenes están al día en cuanto a la ropa y la música, y usan su actitud en todo el cuerpo en forma de tatuajes, perforaciones, accesorios de metal y mechones de colores. Ciertas modas adoptadas por estos "líderes" despiertan un interés en el pequeño grupo de adolescentes conocido como "influyentes", que proyectan la apariencia a otros jóvenes. Los influyentes también crean sus propias tendencias en ropa y música. Una vez que los influyentes aceptan y adoptan una moda, la apariencia se vuelve deseable. Los grupos restantes que comprenden la mayoría de la población adolescente no adoptan una moda sino hasta que obtienen la aprobación de los influyentes.

Es importante que los mercadólogos entiendan el efecto de los grupos de referencia en un producto al estudiar el ciclo de vida de sus productos. El minorista Abercrombie & Fitch notó que perdía su audiencia meta de estudiantes universitarios cuando sus tiendas empezaron a atraer a numerosos estudiantes de educación media superior que trataban de imitar a los universitarios. Para solucionar el problema, A&F creó su cadena de tiendas Hollister específicamente para estudiantes de bachillerato. El minorista abrió también una cadena llamada Abercrombie para un mercado meta de niños y niñas de 7 a 14 años de edad. Otra cadena de A&F, Ruehl, ofrece ropa inspirada en Greenwich Village para el mercado que ya no está en edad de ir a la universidad.

Los mercadólogos e investigadores pueden medir las opiniones de los adolescentes, probar nuevas ideas de productos e incluso obtener ayuda para crear rumores de marketing aprovechando las comunidades de adolescentes en línea que se encuentran en constante expansión. Por ejemplo, Piczo, una comunidad en línea con 28 millones de usuarios registrados en todo el mundo, tiene un grupo de "internos" influyentes que aconseja a las marcas sobre cómo aprovechar mejor el sitio. Como un focus group, "Piczo Insiders", los "internos", intercambian opiniones y ofrecen retroalimentación sobre las campañas de marketing que se realizan en el sitio web de Piczo. Estos adolescentes colaboran en línea con los mercadólogos y responden a cualquier actividad o proyecto de investigación que piensen que puede mejorar la experiencia del usuario de Piczo. Hace poco, los internos contribuyeron con historias de la vida real en "Don't Hide It" (No lo ocultes), una exitosa campaña nueva para la Sociedad Nacional para la Prevención de Crueldad contra los Niños (NSPCC, por sus siglas en inglés).

La investigación ha mostrado que los grupos de referencia son particularmente poderosos para influir en la compra de fragancias, vinos, botanas, dulces, ropa y bebidas refrescantes.[17] Las personas con redes bien establecidas de grupos de referencia que se traslapan hasta cierto punto, y las que tienen valores personales sólidos, son menos susceptibles a las influencias de los grupos de referencia.[18]

Líderes de la opinión

Los grupos de referencia, con frecuencia, incluyen individuos conocidos como líderes de opinión o de grupo, quienes influyen en los demás. Como es obvio, es importante que los gerentes de marketing convenzan a esa gente de comprar sus bienes o servicios. Muchos productos y servicios que forman parte integral de la vida de los estadounidenses actuales tuvieron un impulso inicial gracias a los líderes de opinión. Por ejemplo, los DVD y los SUV (vehículos deportivos utilitarios) fueron adquiridos por los líderes de opinión mucho antes que por el público en general.

Los líderes de opinión son, a menudo, los primeros en probar nuevos productos y servicios por pura curiosidad. Por lo general, son auto-indulgentes, por lo que es más probable que exploren productos y servicios que todavía no han sido probados, pero que resultan intrigantes.[19] Las empresas de tecnología saben que los adolescentes, gracias a su disposición a experimentar, son líderes de opinión clave para el éxito de las nuevas tecnologías.

El liderazgo de opinión es un fenómeno casual y, por lo general, permanece oculto, por lo que es difícil encontrar a los líderes de opinión. Por tanto, a menudo, los mercadólogos tratan de crearlos. Pueden utilizar grupos de animación colegiales para que modelen la ropa de moda para otoño o a líderes cívicos para que promuevan seguros, automóviles nuevos o alguna otra mercancía. En el nivel nacional, a veces, las empresas utilizan estrellas de cine, figuras del deporte y otras celebridades para promover sus productos, con la esperanza de que sean líderes de opinión apropiados. Sin embargo, la efectividad del respaldo de las celebridades varía, dependiendo en gran medida de lo creíble y atractivo que sea el vocero y de qué tan familiarizadas están las personas con él o ella. Es más probable que este tipo de respaldos tengan éxito si los mercadólogos pueden establecer una asociación razonable entre el vocero y el producto.

Las celebridades y las figuras del deporte no son las únicas personas que las empresas consideran como líderes de opinión. Los gerentes de BMW trabajan para decidir quiénes son los líderes de opinión ideales para su marca. Históricamente, el fabricante automotriz se ha dirigido a los aficionados a los automóviles. En la actualidad, la empresa busca la "clase de las ideas", un grupo que comprende casi 1.5 millones de arquitectos, profesionales, innovadores y empresarios que están más interesados en el diseño, la autenticidad y el pensamiento independiente. Durante un periodo de cinco años, BMW ha aumentado sus ventas 62%, pero todavía tiene menos de 2% de participación en el mercado estadounidense.[20]

Las organizaciones respetadas, como la Asociación Estadounidense del Corazón y la Sociedad Estadounidense Contra el Cáncer, también sirven como líderes de opinión. Las empresas buscan su respaldo, así como el de escuelas, iglesias, ciudades, el ejército y las organizaciones fraternales, como una forma de liderazgo de opinión de grupos. A menudo, el personal de ventas solicita utilizar los nombres de los líderes de opinión con el fin de lograr una mayor influencia personal en una presentación de ventas.

Las actividades, los valores y las metas de los grupos de referencia influyen directamente en el comportamiento del consumidor. Los consumidores pueden utilizar la marca Neutrogena y participar en el comportamiento de prevención del cáncer de la piel como lo hace la marca, debido a que aspiran ser como la actriz Jennifer Garner.

© PRNEWSFOTO/NEUTROGENA/AP IMAGES

La forma en que los blogs definen a los líderes de opinión actuales Cada vez con más frecuencia, las empresas buscan líderes de opinión en las publicaciones web, o blogs, como se les conoce comúnmente, para averiguar la opinión de los líderes. De acuerdo con Technorati, un sitio que monitorea blogs todos los días, se crea un nuevo blog cada segundo, de modo que cada vez es más difícil separar a los verdaderos líderes de opinión de los usuarios web intermedios que sólo quieren compartir pensamientos aleatorios o fotografías de sus vacaciones con amigos y familiares. Al momento de imprimir este libro, Technorati supervisa 35.3 millones de blogs, Feedster supervisa 80 millones y Nielsen BuzzMetrics tiene una cobertura de más de 25 millones de blogs.[21] Alguna vez, la industria de la moda subestimó a los blogs como irrelevantes y efímeros, y limitó su acceso a los eventos importantes durante la semana de la moda, que se llevan a cabo dos veces al año. Sin embargo, en la actualidad, los bloggers que se dedican a la moda captan su atención, ya que muchos tienen más seguidores que los medios tradicionales. Aun así, no todos los blogs de moda son iguales. Los bloggers de FashionTribes.com y Bagtrends.com recibieron boletos para algunos desfiles de modas en el otoño de 2006, pero a shopology.com y Coutorture.com se les negó el acceso porque sus audiencias eran muy reducidas.[22]

Una forma en que las empresas identifican a los verdaderos líderes de opinión es buscando en los blogs de adolescentes para conocer las tendencias sociales del momento, que dan forma

FIGURA 6.9

El peso de los preadolescentes y los adolescentes en las tácticas publicitarias

Táctica publicitaria	Les agrada		Les desagrada	
	8–12 años	13–18 años	8–12 años	13–18 años
Una persona famosa usa el producto	39%	21%	12%	22%
Una persona que sale en una película usa el producto	33%	20%	12%	19%
Caricatura o programa de televisión sobre el producto	31%	13%	25%	34%
A los chicos populares se les regala el producto	24%	12%	43%	44%
El producto se anuncia en los teléfonos celulares	5%	4%	41%	55%
El producto se menciona en los chats en línea	5%	4%	37%	45%
Se escribe sobre el producto en un sitio de blogs	14%	10%	24%	32%

Fuente: Adaptada de "Today's Youth Look to Advertising as Much as Their Friends When Making Purchase Decisions", *PR Newswire*, 21 de agosto de 2006.

al comportamiento del consumidor. Durante la etapa de investigación para el desarrollo de su servicio RED Blogs dirigido a los adolescentes, AOL descubrió que a más de 50% de los adolescentes no le importa compartir sus sentimientos en foros públicos. Esto es especialmente evidente en sitios de redes sociales como Myspace, FaceBook y Xanga, donde los adolescentes y jóvenes entre 20 y 30 años publican amplios perfiles personales, colecciones de fotografías, vínculos a grupos de usuarios a los que pertenecen y descripciones detalladas de sus eventos sociales.

Los adolescentes, que crecieron con MTV, los servicios de televisión por cable con 500 canales, una Internet que madura con rapidez y capacidades de telefonía celular en constante expansión, tienen un acceso sin precedentes al mundo que los rodea. Además, ya no son observadores pasivos de la cultura que sus padres crearon. Pueden seguir sus marcas, actores o atletas favoritos por medio de sus sitios web y blogs y esperan interactuar con ellos en lugar de limitarse a admirarlos de lejos. Con la capacidad sin precedentes de conectarse en red y comunicarse entre sí, los jóvenes dependen de las opiniones de los demás más que de los mensajes de marketing al tomar sus decisiones de compra. Y los blogs se han convertido en un medio clave para que los adolescentes expresen su opinión (figura 6.9). Como consecuencia, los mercadólogos actuales leen los blogs de los adolescentes, gracias a lo cual desarrollan productos que satisfacen las necesidades específicas que expresan en ellos y aprenden formas únicas y creativas de dejar que los influyentes clave se hagan cargo del marketing de sus marcas.

proceso de socialización
Cómo los valores y normas culturales se transmiten a los hijos.

La familia

La familia es la institución social más importante para muchos consumidores, con una fuerte influencia en los valores, actitudes, el autoconcepto y el comportamiento de compra. Por ejemplo, una familia que valora en gran medida la buena salud tendrá una lista de abarrotes muy diferente a la de una familia que considera cada comida un evento gourmet. Además, la familia es responsable del proceso de socialización, la transmisión de los valores y normas culturales a los hijos. Los niños aprenden al observar los patrones de consumo de sus padres, de modo que tenderán a comprar siguiendo un patrón similar.

Los roles de toma de decisiones entre los miembros de una familia suelen variar en gran medida, dependiendo del tipo de artículo adquirido. Los miembros de una familia asumen diversos roles en el proceso de compra. Los *iniciadores* sugieren, inician o plantan la semilla para el proceso de compra. El iniciador puede ser cualquier miembro de la familia. Por ejemplo, la hermana puede iniciar la búsqueda de un producto al pedir una bicicleta nueva como regalo de cumpleaños. Los *influyentes* son los miembros de la familia cuyas opiniones son valoradas. En nuestro ejemplo, la mamá puede funcionar como observador del rango de precios, la influyente cuyo rol principal es vetar o aprobar los rangos de precios. Es probable que el hermano exprese su opinión sobre ciertas marcas de bicicletas. *Quien toma la decisión* es el miembro de la familia que realmente decide comprar o no. Por ejemplo, quizá mamá o papá elijan la marca y el modelo de la bicicleta que comprarán después de buscar mayor información de la hermana sobre las características estéticas como el color y luego impongan criterios adicionales propios, como la durabilidad y la seguridad. El *comprador* (tal vez papá o mamá) es aquel que intercambia el dinero por el producto. Por último, el *consumidor* es el usuario real, la hermana en el caso de la bicicleta.

Las empresas deben considerar las situaciones familiares de compra, además de la distribución de los roles del consumidor y de quien toma las decisiones entre los miembros de la familia. El marketing ordinario considera a la persona, tanto como quien toma la decisión como consumidor. El marketing familiar suma varias posibilidades: en ocasiones, más de uno o todos los miembros de la familia participan en la decisión; a veces, sólo los hijos participan en ella; otras veces, más de un consumidor participa; algunas ocasiones, quien toma las deci-

siones y el consumidor son diferentes personas. La figura 6.10 representa los posibles patrones de las relaciones de compra en las familias.

En la mayoría de los hogares, cuando se toma una decisión paterna y materna conjunta, los cónyuges consideran las necesidades y percepciones de su pareja para que la decisión sea justa y se mantenga la armonía.[23] Esto tiende a minimizar el conflicto familiar. Las investigaciones también muestran que en los hogares en donde reina la armonía, es menos probable que el cónyuge que "ganó" una decisión previa utilice una gran influencia en una decisión posterior.[24] Este factor de equilibrio es clave para mantener la armonía familiar a largo plazo.

Los niños pueden tener gran influencia en las decisiones de compra de sus padres. En muchas familias, con ambos padres trabajando y poco tiempo, los niños son motivados a participar. Además, los hijos de padres solteros participan más en las decisiones familiares desde una edad más temprana. Los niños ejercen una influencia especial en las decisiones sobre la comida y sobre comer fuera de casa. La influencia exacta de los niños varía dependiendo de factores como edad, raza, estatus socioeconómico y región. Por ejemplo, un estudio realizado por *Restaurants & Institutions*' New American Diner muestra que los niños de cinco años o menos influyen con frecuencia en las visitas a los restaurantes, mientras que los niños de 6 a 18 años sólo tienen una influencia ocasional. Las mujeres, los miembros de la Generación X, los asiático-estadounidenses y los habitantes del Medio Oeste es más probable que digan que los niños influyen en los restaurantes que visitan.[25] Los niños afectan las decisiones de compra de muchos productos y servicios más, aparte de la comida. Aun cuando, por lo general, no son los verdaderos compradores de esos artículos, los niños participan a menudo en las decisiones sobre juguetes, ropa, vacaciones, diversión, automóviles y muchos otros productos. Y, ¿qué sucede cuando los hijos son adolescentes? Los adolescentes estadounidenses tienen un ingreso total propio de $80 000 millones y los padres gastan un total de $110 000 millones al año en ellos. Los datos recientes demuestran que, aunque los adolescentes sólo representan 7% de la población de Estados Unidos, en realidad contribuyen con 11% de los gastos.[26]

Tradicionalmente, los niños aprenden de sus padres acerca del consumo. En el mundo actual, sobrecargado de tecnología, esa tendencia se está invirtiendo. Los adolescentes y los niños a menudo contribuyen con información e influyen en la compra de los productos tecnológicos de sus padres.[27] ¡Incluso ayudan con la instalación y muestran a los padres cómo usar el producto!

FIGURA 6.10

Relaciones entre los compradores y los consumidores en la familia

		Quién toma las decisiones de compra		
		Sólo padre(s)	Sólo hijo(s)	Algunos o todos los miembros de la familia
Consumidor	Padre(s)	clubes de golf, cosméticos, vino	tarjeta para el Día de las Madres	regalos de Navidad, minivan
	Hijo(s)	pañales, desayuno, cereales	dulces, juguetes pequeños	bicicleta
	Algunos miembros de la familia	videos, servicio telefónico de larga distancia	películas para niños	computadoras, eventos deportivos
	Todos los miembros de la familia	ropa, seguros de vida	restaurante de comida rápida	membresía en un club de natación, vacaciones

Fuente: Reimpresión con autorización de "Pulling the Family String's" por Robert Boutillier en la edición de agosto de *American Demographics*.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Identificar y entender los factores sociales que afectan las decisiones de compra del consumidor

Grupos de referencia	Directos		Indirectos	
	Primarios	Secundarios	Aspiracionales	No aspiracionales
Líderes de opinión	Personas que conoce		Celebridades	
Grupos de referencia	Proceso de socialización			
	Iniciadores	Quienes toman las decisiones	Consumidores	
	Influyentes		Compradores	

OA 7

INFLUENCIAS INDIVIDUALES SOBRE LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Las decisiones de compra de una persona también están influidas por las características personales únicas de cada individuo, como género, edad y etapa del ciclo de vida, y personalidad, autoconcepto y estilo de vida. Las características individuales, por lo general, son esta-

bles en el transcurso de la vida. Por ejemplo, la mayoría de las personas nunca cambia de género, y el acto de cambiar de personalidad o estilo de vida requiere una reorientación total de la vida. En el caso de la edad y la etapa del ciclo de vida, estos cambios ocurren de forma gradual a lo largo del tiempo.

GÉNERO

Las diferencias fisiológicas entre hombres y mujeres dan como resultado diferentes necesidades, como en los productos de belleza y para la salud. También son muy importantes los diferentes roles culturales, sociales y económicos que hombres y mujeres desempeñan, así como sus efectos en los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, muchas cadenas de televisión tienen programaciones dirigidas a las mujeres, mientras que Spike TV se llama a sí misma "la primera cadena para hombres". Dos revistas están dirigidas a los hombres a los que les gusta salir de compras: *Details* es una revista de moda de alto nivel para hombres de altos ingresos de 20 a 30 años de edad; *Complex* es una revista para hombres más jóvenes cuyos gustos varían desde el hip-hop y andar en patineta hasta el estilo de vida común.

Las tendencias en el marketing de géneros están influidas por los roles cambiantes de hombres y mujeres en la sociedad. Por ejemplo, los hombres solían depender de que las mujeres hicieran las compras por ellos. Sin embargo, en la actualidad, cada vez más hombres hacen las compras por sí mismos. El número de hombres que hace sus compras en línea aumentó a 57% en 2007, en comparación con 38% en 2006. Las cifras de la Oficina del Censo muestran que en marzo de 2003, el año más reciente sobre el que existen estadísticas del Censo, había 299 000 hogares de parejas casadas en las que el esposo se quedaba en casa con un niño de menos de seis años. Esta cifra aumentó 29% en comparación con 1993.[28] Los hombres que se quedan en casa con sus hijos más pequeños han empezado a notar que pocos artículos para bebé, como las bolsas para pañales, están hechos pensando en que los usan los hombres. Incluso, hay un hombre que creó su propia línea de productos, en **dadgear.com**. El primer año en que los productos llegaron el mercado, los ingresos fueron ligeramente superiores a $40 000; los ingresos proyectados para 2006 fueron de 800 000 a un millón de dólares.[29] Ya sea por el surgimiento de las compras en línea o porque los minoristas se adaptan a la forma en que a los hombres les gusta hacer compras, en la actualidad, cada vez más hombres se sienten a gusto comprando ellos mismos. Un estudio encargado por GQ descubrió que 84% de los hombres compra su propia ropa, en comparación con 65% hace cuatro años.[30]

Los roles de los hombres no son los únicos que han cambiado. En todo el mundo, las mujeres trabajan y ganan más, y muchas industrias atraen nuevos clientes mediante el marketing para las mujeres. Por ejemplo, casi 40%, o 50 millones de clientes de American Airlines son mujeres. Si AA aumenta esa cifra 2%, tendrá otros $94 millones en ingresos al año. Por tanto, American abrió una comunidad en línea especial para mujeres que viajan en **www.aa.com/women**. Wyndham Hotels and Resorts desarrolló un programa llamado Women On Their Way para mejorar la experiencia de sus huéspedes mujeres. American y Wyndham creen que al escuchar y responder los puntos de vista de sus clientes mujeres, podrán mejorar la experiencia de viaje para todas ellas. Estos programas especiales también están diseñados para fomentar la opinión entre las mujeres que viajan de que su trabajo es valorado.

Los roles cambiantes de las mujeres también obligan a las empresas que por tradición se han dirigido a ellas a desarrollar nuevas estrategias. Esta toma de decisiones por parte de las mujeres suele ser integral y con modos de pensar diversos; consideran varios criterios y se mueven hacia delante y atrás entre ellos en lugar de enfocarse en una sola característica. Suelen ver las compras como un proceso de aprendizaje. Aprenden las opciones disponibles y, por lo regular, agregan criterios conforme aprenden. No es raro que una mujer regrese a una etapa anterior del proceso de decisión al darse cuenta de que algo la motiva a cambiar de categoría. Por ejemplo, es probable que una mujer compre una camioneta SUV porque a sus amigas les gustan mucho las que tienen y a ella le agradan los nuevos modelos. Sin embargo, una vez que llega a la sala de exhibiciones, quizá vea una nueva minivan con mucho espacio para guardar cosas y muy ahorradora de combustible. De repente, incluye las minivans entre sus consideraciones y agrega dos criterios nuevos a la lista de cualidades.

Edad y etapa del ciclo de vida familiar

La edad y la etapa del ciclo de vida familiar de un consumidor pueden tener un impacto significativo en su comportamiento de consumo. Por lo general, la edad del consumidor indica los productos que le puedan interesar para comprarlos. Los gustos del consumidor en cuanto a comida, ropa, automóviles, muebles y entretenimiento a menudo están relaciona-

dos con la edad. La tabla en la figura 6.11 utiliza información recabada por la Oficina Estadounidense de Estadísticas Laborales para mostrar las diferencias en los gastos en ciertos artículos por parte de los estadounidenses según su edad.

El lugar que ocupa en el ciclo de vida de la familia está relacionado con su edad. Como el capítulo 8 explica con mayor detalle, el *ciclo de vida de la familia* es una serie ordenada de etapas a lo largo de las cuales las actitudes y tendencias conductuales de los consumidores evolucionan mediante la madurez, la experiencia y el cambio del ingreso y el estatus. Las empresas definen a menudo sus mercados meta en términos del ciclo de vida de la familia, como "solteros jóvenes", "casados jóvenes con hijos" y "casados de mediana edad sin hijos". Por ejemplo, los jóvenes casados gastan más que el promedio en bebidas alcohólicas, educación y entretenimiento. Por lo general, los nuevos padres aumentan sus gastos en cuidado de la salud, ropa, vivienda y comida y reducen sus gastos en alcohol, educación y transporte. Las familias con hijos mayores gastan más en comida, entretenimiento, productos para el cuidado personal y educación, así como en automóviles y gasolina. Cuando los hijos se van de casa, las parejas mayores gastan más en vehículos, ropa de mujer, cuidado de la salud y llamadas de larga distancia. Por ejemplo, la presencia de los hijos en casa es el determinante más importante del tipo de vehículo que sale del lote de automóviles nuevos. Los padres son los consumidores de automóviles más motivados por la necesidad y requieren vehículos más grandes y camionetas para transportar a sus hijos y todas sus pertenencias. Por lo que no resulta sorprendente que para todas las familias con hijos, las camionetas están en primer o segundo lugar entre las compras de vehículos nuevos, seguidas por las minivans.

FIGURA 6.11

Gastos anuales promedio por edad

Artículo	Edad					
	<25	25–34	35–44	45–54	55–64	>65
Comida en casa	$2 265	$3 210	$4 125	$4 003	$3 457	$2 905
Comida fuera de casa	1 876	2 790	3 268	3 178	2 784	1 610
Muebles y equipo para el hogar	925	2 034	2 198	1 933	1 944	1 235
Ropa y servicios	1 477	2 106	2 335	2 191	1 888	1 040
Compras de vehículos	2 273	3 930	4 183	3 223	3 348	1 977
Entretenimiento	1 448	2 462	3 551	3 163	2 730	1 966
Productos y servicios para el cuidado personal	337	512	662	686	632	528

Fuente: Oficina Estadounidense de Estadísticas Laborales, 2005, por la Oficina del Censo de Estados Unidos.

Las empresas también deben estar conscientes de las numerosas rutas no tradicionales del ciclo de vida y dar una idea de las necesidades y deseos de consumidores como los padres divorciados, las personas que permanecen solteras toda la vida y las parejas sin hijos. Hace tres décadas, las parejas casadas con niños menores de 18 años representaban alrededor de la mitad de las familias estadounidenses. En la actualidad, esas familias constituyen sólo 23% del total, mientras que las personas que viven solas o con personas que no son de su familia representan más de 30%. Además, de acuerdo con la Oficina del Censo de Estados Unidos, el número de familias con madres solteras aumentó 25% durante la última década. El cambio hacia más familias de padres solteros forma parte de un cambio social más amplio que sitúa a más mujeres en el área profesional. Aunque muchas empresas dudan todavía en dirigirse a las familias no tradicionales, Charles Schwab se dirigió a las madres solteras en una campaña publicitaria en la que aparece Sarah Ferguson, duquesa de York y madre divorciada. La idea era dirigirse al incremento de la conciencia de las madres solteras de la necesidad de autosuficiencia financiera.

Acontecimientos en la vida Otra manera de pensar en el ciclo de vida es ver los acontecimientos importantes en la propia vida a lo largo del tiempo. Los acontecimientos que cambian la vida pueden ocurrir en cualquier momento. Algunos ejemplos son el fallecimiento de un cónyuge, mudarse a un lugar diferente, el nacimiento o la adopción de un hijo, el retiro, un despido, el divorcio y el matrimonio. Esos acontecimientos, por lo general, causan mucho estrés y los consumidores a menudo toman medidas para minimizarlo. Tales acontecimientos que cambian la vida significan nuevos patrones de consumo.[31] Una persona recién divorciada puede tratar de mejorar su apariencia uniéndose a un club de salud y siguiendo una dieta. Una persona que se muda a una ciudad nueva necesitará un dentista, un supermer-

personalidad
Forma de organizar y agrupar las consistencias de las reacciones de un individuo ante las situaciones.

autoconcepto
Forma en que los consumidores se perciben a sí mismos en términos de actitudes, percepciones, creencias y autoevaluaciones.

autoimagen ideal
Lo que un individuo quisiera ser.

imagen real de sí mismo
Cómo un individuo se percibe en realidad.

estilo de vida
Modo de vida identificado por las actividades, intereses y opiniones de una persona.

cado, un centro de servicio automotriz y un médico nuevos, por sólo mencionar algunas tiendas y proveedores de servicios. Las empresas comprenden que los acontecimientos en la vida a menudo significan una oportunidad de adquirir un cliente nuevo. The Welcome Wagon ofrece varios obsequios y servicios gratuitos para los recién llegados al área. Lowe's envía un cupón de descuento a quienes se mudan a una nueva comunidad. Y cuando usted pone a la venta su casa, muy pronto empezará a recibir volantes de las compañías de mudanzas, prometiendo un buen precio por la mudanza de sus pertenencias.

Personalidad, autoconcepto y estilo de vida

Cada consumidor tiene una personalidad única. La personalidad es un concepto muy amplio que se puede considerar como una forma de organizar y agrupar las reacciones de un individuo ante las situaciones. De este modo, la personalidad combina la constitución psicológica con las fuerzas del entorno. Incluye las disposiciones subyacentes de las personas, en especial sus características más dominantes. Aunque la personalidad es uno de los conceptos menos útiles en el estudio del comportamiento del consumidor, algunos mercadólogos creen que influye en los tipos y marcas de los productos adquiridos. Por ejemplo, el tipo de automóvil, de ropa y las joyas que un consumidor compra pueden reflejar uno o más rasgos de la personalidad.

La percepción de uno mismo o autoconcepto es la forma en que los consumidores se consideran a sí mismos. Incluye actitudes, percepciones, creencias y autoevaluaciones. Aunque puede cambiar, la transformación a menudo es gradual. Mediante el autoconcepto, las personas definen su identidad, lo que a su vez ofrece un comportamiento consistente y congruente.

El autoconcepto combina la autoimagen ideal (cómo quiere ser un individuo) y la imagen real de sí mismo (cómo se percibe en realidad un individuo). Por lo general, tratamos de elevar la imagen real que tenemos de nosotros mismos hacia nuestra imagen ideal (o al menos reducir la diferencia). Los consumidores rara vez compran productos que ponen en peligro la autoimagen. Por ejemplo, una persona que se ve como creadora de tendencias sólo compra ropa que proyecta una imagen contemporánea.

El comportamiento del ser humano depende en gran medida del autoconcepto. Debido a que los consumidores quieren proteger su identidad como individuos, los productos que compran, las tiendas que visitan y las tarjetas de crédito que utilizan apoyan la autoimagen. Ningún otro producto refleja la imagen que una persona tiene de sí misma, tanto como el automóvil que conduce. Por ejemplo, a muchos consumidores jóvenes no les gustan los sedanes familiares como el Honda Accord o el Toyota Camry y dicen que comprarían uno para su mamá, pero no para ellos. De modo similar, los padres más jóvenes quizás eviten comprar minivans, porque no quieren sacrificar la imagen de juventud que tienen de sí mismos, sólo por sus nuevas responsabilidades. Para combatir la reducción en las ventas, los mercadólogos de la minivan Quest de Nissan decidieron reposicionarla como algo más que el "vehículo de mamá" o el "vehículo de las mamás del soccer". Eligieron el anuncio "La pasión la creó. La pasión la llenará", seguido por "¿Qué pasaría si hiciéramos una minivan que cambiara la idea que las personas tienen de las minivans?"

Al influir en el grado en que los consumidores perciben que un producto o servicio es relevante para sí mismos, los mercadólogos pueden afectar la motivación de los consumidores para conocer, buscar o comprar cierta marca. Los mercadólogos también consideran que el autoconcepto es importante porque ayuda a explicar la relación entre las percepciones que los individuos tienen de sí mismos y su comportamiento de consumo.

La personalidad y el autoconcepto se reflejan en el estilo de vida. Este último es un modo de vida, identificado por las actividades, intereses y opiniones de una persona. La *psicografía* es la técnica analítica empleada para examinar los estilos de vida de los consumidores y así, clasificarlos. A diferencia de las características de la personalidad, que son difíciles de describir y medir, las características del estilo de vida son útiles para segmentar y dirigirse a los consumidores. El estilo de vida y el análisis psicográfico se ocupan explícitamente de la forma en la cual los consumidores expresan su ser interno en el entorno social y cultural.

En la actualidad, numerosas empresas utilizan la psicografía para entender mejor sus segmentos de mercado. Durante varios años, las empresas que vendían productos a las madres supusieron que todas eran muy homogéneas y se preocupaban por lo mismo: la salud y el bienestar de sus hijos, y que era posible llegar a todas ellas con un mensaje similar. Pero las recientes investigaciones sobre el estilo de vida mostraron que existen madres tradicionales, combinadas y no tradicionales, y empresas como Procter & Gamble y Pillsbury utilizan estrategias más precisas para llegar a distintos tipos de madres. La psicografía también es eficaz con otros segmentos de mercado.

Un ejemplo de un segmento del estilo de vida son las personas aficionadas a comer bocadillos, los cuales pueden ser parte de una dieta saludable, o se pueden considerar que tienen una abundancia de comida chatarra. Por consiguiente, entre quienes comen bocadillos hay personas saludables y no saludables. En la actualidad, 24% de todas las comidas son bocadillos.[32] Algunos descubrimientos sobre los bocadillos y quienes los consumen son:

- Aun cuando los viajes al refrigerador a una hora avanzada de la noche todavía son los más comunes (38%), los bocadillos por la mañana están aumentando rápidamente (28.4%). Los bocadillos reemplazaron al desayuno, más que a cualquier otra comida. Los que se consumen en casa por la tarde llegaron a 29.3%, seguidos de los bocadillos para llevar.
- La fruta es el principal alimento que se come entre comidas en el hogar y el consumo ha aumentado desde hace cinco años. Las galletas, los dulces/goma de mascar, el helado y las hojuelas de papa son los cinco bocadillos más populares, respectivamente.
- Los alimentos orientados a bocadillos no sólo se comen entre comidas, en ocasiones se sirven como guarniciones y reemplazan totalmente a una comida.
- La mayoría de los bocadillos se compra más de un día antes. Uno de cada 10 bocadillos se compra 30 minutos antes de comerlo.
- En la actualidad, el consumo de bocadillos es más popular entre los niños de 6 a 12 años de edad, pero disminuye entre los niños de dos a cinco años, los adultos de 18 a 34 años y los que tienen más de 55 años.[33]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Identificar y entender los factores individuales que afectan las decisiones de compra del consumidor

En el capítulo 8 se estudian con más detalle la psicografía y la segmentación por estilo de vida.

OA 8

INFLUENCIAS PSICOLÓGICAS EN LAS DECISIONES DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Las decisiones de compra de un individuo también están influidas por factores psicológicos: percepción, motivación, aprendizaje, y creencias y actitudes. Estos factores son lo que los consumidores utilizan para interactuar con su mundo. Son las herramientas que los consumidores utilizan para reconocer sus sentimientos, recabar y analizar información, formular pensamientos y opiniones y emprender acciones. Por ejemplo, usted percibe distintos estímulos y los procesa de forma diferente dependiendo de si está sentado en clase concentrándose en el profesor, fuera del aula platicando con sus amigos o sentado en su dormitorio viendo televisión.

Percepción

El mundo está lleno de estímulos. Un estímulo es cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, oído. El proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos estos estímulos en una imagen significativa y congruente se conoce como **percepción**. En esencia, la percepción es la forma en que vemos el mundo que nos rodea y cómo reconocemos que necesitamos cierta ayuda para tomar la decisión de compra.

Las personas no pueden percibir todos los estímulos en su entorno. Por tanto, utilizan la **exposición selectiva** para decidir cuáles estímulos notarán y cuáles descartarán. Un consumidor típico está expuesto a más de 2 500 mensajes publicitarios al día, pero sólo nota entre 11 y 20.

La familiaridad de un objeto, contraste, movimiento, intensidad (como un aumento en el volumen) y olor son claves que influyen en la percepción. Los consumidores utilizan estas claves

percepción
Proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan los estímulos en una imagen significativa y congruente.

exposición selectiva
Proceso en el que un consumidor nota ciertos estímulos e ignora otros.

distorsión selectiva
Proceso en el que un consumidor cambia o distorsiona la información que entra en conflicto con sus sentimientos o creencias.

retención selectiva
Proceso en el que un consumidor recuerda sólo aquella información que apoya sus creencias personales.

para identificar y definir los productos y marcas. La forma de un producto, por ejemplo, el contorno distintivo de la botella de Coca-Cola, puede influir en la percepción. El color es otra clave, y desempeña un rol crucial en las percepciones de los consumidores. Los fabricantes de bienes empacados utilizan el color para dar lugar a asociaciones inconscientes para los compradores de abarrotes, quienes por lo regular toman sus decisiones de compra en un abrir y cerrar de ojos. Cuando Pepsi cambió de su familiar lata azul a una roja en una campaña de marketing para los Juegos Olímpicos de 2008 en China, se arriesgó a una confusión de marcas con los productos de Coca-Cola. Un consumidor de Pepsi en China declaró: "Es muy raro. Por lo general busco la lata azul; es muy fácil de localizar… la lata roja simplemente no se ve bien". Los funcionarios de Pepsi dijeron haber coordinado el color de la lata con el de la bandera de China para destacar su patrocinio del equipo de ese país. Ya antes Pepsi había utilizado colores nacionales en paquetes promocionales, incluidas latas amarillas y verdes para patrocinar equipos brasileños.[34]

En 2007, Ampacet, líder mundial en aditivos de color para plásticos, reportó que los colores inspirados en la naturaleza y los valores orgánicos ganaban cada vez mayor popularidad a medida que el enfoque económico y global cambiaba del auge de la tecnología al de la biología o la ecología. Las consecuencias y preocupaciones ecológicas han inspirado iniciativas de marketing como "preferir el verde". Los colores de empaques como verdes naturales, cafés terrosos y amarillos fuertes están de moda, así como los metálicos, digamos, plata acero, negro carbón, oro y cobre. Los investigadores del color especulan sobre el hecho de que la sobrecarga tecnológica ha dado lugar al resurgimiento en la apreciación del lujo simplista. Los nombres de los colores de las telas y los cosméticos reflejan esa tendencia: Terracota, Chic champaña y Azul sereno.[35]

Las percepciones de los consumidores también dependen de la viveza de los estímulos y el valor del impacto. Las advertencias gráficas sobre los peligros asociados con el uso de un producto son mejor percibidas, y recordadas con mayor precisión que las advertencias menos vívidas o escritas. Los anuncios más "sexis" destacan en su forma de atraer la atención de los consumidores más jóvenes. Empresas como Calvin Klein y Guess utilizan anuncios sensuales diseñados para crear una fantasía o estado de ánimo que capta la atención de su audiencia meta. A menudo, la publicidad de fragancias enfatiza el "resultado" de usar su producto, prometiendo con frecuencia una transformación del rol de quien la usa. David Rubin, director de desarrollo de marcas de los desodorantes Axe, dice que desde un principio el tema de Axe ha sido "dar a los hombres la ventaja en el juego de buscar pareja".[36]

Otros dos conceptos estrechamente relacionados con la exposición selectiva son la distorsión y la retención selectivas. La **distorsión selectiva** ocurre cuando los consumidores cambian o distorsionan la información que entra en conflicto con sus sentimientos o creencias. Por ejemplo, suponga que un estudiante universitario compra un reproductor MP3 Sonicblue Rio. Después de la compra, si él recibe nueva información sobre una marca alterna, como el iPod de Apple, es probable que la distorsione para hacerla más consistente con su percepción previa de que el Sonicblue Rio es tan bueno como el iPod, si no es que mejor. Los viajeros de negocios que vuelan con frecuencia quizá distorsionen o ignoren la información sobre los accidentes de aviones, ya que deben viajar en ellos de forma constante debido a su trabajo.

La **retención selectiva** es recordar sólo la información que respalda los sentimientos o creencias personales. El consumidor olvida toda la información que puede ser inconsistente. Por ejemplo, después de leer un panfleto que contradice sus creencias políticas, es probable que una persona olvide muchos de los puntos señalados en él. De modo similar, quizá los consumidores ven un reportaje sobre la sospecha de que su tienda minorista favorita realiza algunas prácticas ilegales, pero muy pronto olvidan la razón por la que la tienda apareció en las noticias.

Los estímulos percibidos con frecuencia dependen del individuo. Las personas pueden estar expuestas a los mismos estímulos en idénticas condiciones, pero percibirlos de manera muy diferente. Por ejemplo, dos personas que ven un comercial de televisión pueden tener distintas interpretaciones del mensaje publicitario. Una persona puede estar totalmente absorta en el mensaje y sentirse altamente motivada para comprar el producto. Treinta segundos después de que termine el mensaje, la segunda persona tal vez no pueda recordar su contenido o siquiera el producto anunciado.

Implicaciones de la percepción para el marketing Las empresas deben reconocer la importancia de las claves, o señales, en la percepción de los productos por parte del consumidor. Los gerentes de marketing identifican primero los atributos importantes, como el precio o la calidad, que los consumidores meta desean en un producto y luego diseñan las señales para comunicar dichos atributos. Por ejemplo, los consumidores pagarán más por los dulces que vienen en empaques de aluminio que parecen caros. Pero las etiquetas brillantes en las botellas de vino significan vinos más baratos; mientras que las etiquetas austeras indican vinos más costosos. Asimismo, las empresas utilizan con frecuencia el precio como una señal

para los consumidores de que el producto es de más alta calidad que el de los competidores. Gibson Guitar Corporation redujo durante un breve periodo los precios de muchas de sus guitarras para competir con sus rivales japoneses, Yamaha e Ibanez, pero descubrió que vendía más guitarras cobrando más por ellas. Los consumidores percibían que el precio más alto indicaba un instrumento de mejor calidad.[37]

Desde luego, los nombres de las marcas envían señales a los consumidores. Los nombres de la pasta dental Close-Up, las baterías DieHard y el jabón humectante Caress, por ejemplo, identifican importantes cualidades del producto. Los nombres elegidos para los motores de búsqueda y los sitios en Internet, como Yahoo!, Amazon.com y Excite, están diseñados para comunicar emoción, intensidad y vastedad. Es probable que las empresas incluso cambien su nombre para enviar un mensaje a los consumidores. Ya que las empresas de servicios públicos actuales participan cada vez más en mercados no regulados, muchas cambian sus nombres comunes como "Power & Light & Electric" por otros que indican a los consumidores que no se limitan sólo a ofrecer el servicio de electricidad sino mucho más, como Reliant Resources, Entergy and Cinergy.

Los consumidores también relacionan la calidad y la confianza con ciertos nombres de marca. Las empresas cuidan mucho la identidad de su marca, debido en gran parte a un fuerte vínculo establecido entre el valor percibido de ésta y la lealtad del cliente. Los nombres de marca que de forma constante gozan de un alto valor percibido por parte de los consumidores incluyen Kodak, Disney, National Geographic, Mercedes-Benz y Fisher-Price. Nombrar un producto en honor a un lugar también puede darle un valor percibido por asociación. Los nombres de marcas que utilizan las palabras Santa Fe, Dakota o Texas transmiten una sensación de apertura, libertad y juventud, pero los productos que tienen el nombre de otros lugares podrían dar lugar a imágenes de contaminación y delincuencia.

Los gerentes de marketing también están interesados en el *nivel del umbral de la percepción*: la mínima diferencia en un estímulo que el consumidor notará. En ocasiones, este concepto se conoce como la "diferencia apenas notable". Por ejemplo, cuánto tendría que reducir Apple el precio de su iPod Shuffle para que los consumidores lo reconocieran como una ganga? ¿25 dólares? ¿50 dólares? ¿o más? Un estudio reveló que la diferencia apenas notable en un estímulo está relacionada con un cambio de 20%. Por ejemplo, es probable que los consumidores noten una reducción en el precio de 20% más pronto que una de 15%. Es posible aplicar este principio a otras variables de marketing, como el tamaño del paquete o el volumen de sonido de un anuncio transmitido.[38]

© LEIGH PRATHER/SHUTTERSTOCK.COM

Además de cambiar los estímulos como el precio, el tamaño del empaque y el volumen, las empresas pueden cambiar el producto o tratar de reposicionar su imagen. Pero deben tener cuidado al agregar características. ¿Cuántos nuevos servicios necesitan agregar las tiendas de descuento Target para que los consumidores las perciban como tiendas departamentales de servicio completo? ¿Cuántas características deportivas tiene que agregar General Motors a su sedán básico de dos puertas para que los consumidores empiecen a considerarlo un automóvil deportivo?

> *"Es probable que los consumidores puedan percibir una rebaja de 20% en el precio con mayor rapidez que una rebaja de 15%"*

Los gerentes de marketing que tratan de hacer negocios en los mercados globales deben estar conscientes de la forma en que los consumidores extranjeros perciben sus productos. Por ejemplo, en Japón, a menudo las etiquetas de los productos están escritas en inglés o francés, aun cuando ni siquiera se puedan traducir y tener un significado. Muchos japoneses asocian las palabras en otro idioma en las etiquetas de los productos con lo exótico y costoso y creen que esto indica una alta calidad.

Las empresas, con frecuencia son sospechosas de enviar mensajes publicitarios al inconsciente de los consumidores, lo que se conoce como *percepción subliminal*. La controversia empezó cuando un investigador afirmó que las ventas de palomitas de maíz y Coca-Cola aumentaron en una sala de cine después de que los mensajes "Come palomitas" y "Bebe Coca-Cola" aparecieron en pantalla cada cinco segundos durante 1/300 de segundo, aunque el público no reconocía los mensajes de manera consciente. Casi de inmediato, grupos de protección al consumidor se preocuparon por el hecho de que los publicistas pudieran lavar el cerebro de los consumidores y esta práctica se declaró ilegal en California y Canadá. Aunque más adelante el investigador admitió haber alterado la información y los científicos no pudieron repetir el estudio, desde entonces los consumidores sospechan que los publicistas puedan enviar mensajes ocultos.

motivo
Fuerza motriz que hace que una persona emprenda una acción para satisfacer necesidades específicas.

jerarquía de las necesidades de Maslow
Método para clasificar las necesidades y motivaciones del ser humano en cinco categorías en orden ascendente de importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Motivación

Mediante el estudio de la motivación, las empresas pueden analizar las fuerzas más importantes que influyen en los consumidores para que compren o no productos. Al comprar un producto, por lo general lo hacemos para satisfacer alguna clase de necesidad. Estas necesidades se convierten en motivos cuando incitan lo suficiente. Por ejemplo, suponga que esta mañana usted sintió hambre antes de llegar a la escuela y tuvo la necesidad de comer algo. En respuesta a esa necesidad, se detuvo en McDonald's a comprar un McMuffin con huevo. En otras palabras, su hambre lo motivó a detenerse en McDonald's. Los motivos son las fuerzas motrices que hacen que una persona emprenda una acción para satisfacer necesidades específicas.

¿Por qué las personas son motivadas por necesidades particulares en momentos específicos? Una teoría popular es la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual se muestra en la figura 6.12 y que organiza las necesidades en orden de importancia ascendente: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Conforme una persona satisface una necesidad, otra necesidad de un nivel más alto adquiere mayor importancia.

Las necesidades más básicas del ser humano son las *fisiológicas*; es decir, la necesidad de alimento, agua y vivienda. Debido a que son esenciales para sobrevivir, es preciso satisfacerlas primero. Los anuncios que muestran una jugosa hamburguesa o a un corredor bebiendo con avidez un Gatorade después de un maratón son ejemplos de publicidad que ofrece satisfacer las necesidades fisiológicas de hambre y sed.

Las *necesidades de seguridad* incluyen la seguridad y la libertad sin dolor o incomodidad. En ocasiones, las empresas recurren a los temores y preocupaciones de seguridad de los consumidores para vender sus productos. Por ejemplo, consciente de las preocupaciones por la salud de la población que envejece, los centros médicos de imagen Heart Check America y HealthScreen America anuncian que ofrecen a los consumidores exámenes de todo el cuerpo para la detección temprana de problemas de salud como enfermedades coronarias y cáncer. Por otro lado, algunas empresas o industrias afirman aliviar los temores de los consumidores. Por ejemplo, después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, la industria de las líneas aéreas llevó a cabo una campaña de imágenes para garantizar a los consumidores la seguridad de los viajes en avión.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, las *necesidades sociales*, en especial el amor y el sentimiento de pertenencia, se convierten en el centro de atención. El amor incluye la aceptación de los amigos, así como el amor sexual y romántico. Es probable que los gerentes de marketing recurran más a esta necesidad que a ninguna otra. Los anuncios de ropa, cosméticos y paquetes de vacaciones sugieren que el hecho de comprar el producto traerá el amor. La necesidad de pertenencia también es una de las favoritas de las empresas, sobre todo para el marketing de los productos para adolescentes.

Los adolescentes consideran que el iPod no sólo es su marca favorita, sino que define su generación. Otras marcas similares incluyen American Eagle Outfitters, Axe, Baby Phat, Facebook, Google, Hollister, MTV, MySpace, Vans y YouTube. El vicepresidente de investigación de MTV declara que las empresas deben entender la nueva dinámica del consumidor de la "generación del milenio". La relación que esta generación tiene con sus padres es por completo diferente de aquella de las generaciones anteriores. Los padres pueden ser los mejores amigos. Las marcas que se enfocan demasiado en los adolescentes "influyentes" pueden pasar por alto el hecho de que los padres pueden ser los mayores influyentes en este grupo de edad, sobre todo cuando se trata de artículos costosos.[39]

El amor es la aceptación sin importar la contribución propia. La estima es la aceptación con base en la contribución de una persona a un grupo. Las *necesidades de autoestima* incluyen el respeto a sí mismo y el sentimiento de logro. Las necesidades de estima también incluyen prestigio, fama y reconocimiento de los propios logros. Los bolígrafos Mont Blanc, los automóviles Mercedes-Benz y las tiendas

FIGURA 6.12

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Neiman Marcus recurren a las necesidades de estima. La mayoría de los spas y clubes de salud de alto nivel recurren a las necesidades de autoestima de los consumidores. Al igual que los clubes campestres exclusivos, aquellos como el East Bank Club de Chicago están diseñados para hacer que sus miembros se sientan orgullosos de su compromiso con el acondicionamiento físico, al tiempo que les ofrecen un sentimiento de logro social. De hecho, los clubes pueden ser tan efectivos que ni siquiera durante una recesión económica los socios dejan su membresía, porque el hecho de hacerlo sería admitir públicamente que tienen problemas económicos.

Los consumidores, en particular los asiáticos, están muy motivados por el estatus y la apariencia. Suelen estar muy conscientes del lugar que ocupan en un grupo, institución o la sociedad como un todo. La importancia de lograr el reconocimiento social hace de los asiáticos uno de los grupos de consumo más conscientes de la imagen en el mundo, que no duda en gastar con libertad en marcas de primer nivel, como BMW, Mercedes-Benz y el mejor whisky escocés y coñac francés. De hecho, las empresas de productos de lujo como Gucci, Louis Vuitton y Prada saben que la demanda de sus productos es tan fuerte entre los consumidores conscientes de la imagen que, por lo general, sus ventas no son afectadas por las recesiones económicas. En algunos casos, las empresas han podido compensar una disminución en las ventas en Europa y Estados Unidos incrementando los precios y el volumen en Asia.

La necesidad más alta del ser humano es la de *autorrealización*, que se refiere a encontrar la autorrealización y la expresión de sí mismo, llegando a un punto en la vida en el que "las personas sienten qué es lo que deben ser". Maslow creía que muy pocas personas alcanzan este nivel. Aun así, los anuncios se pueden enfocar en este tipo de necesidad. Por ejemplo, los anuncios de American Express sugieren que adquirir esta tarjeta es uno de los logros más altos en la vida. Microsoft recurrió a las necesidades de autorrealización de los consumidores al elegir su lema "Su potencial es nuestra pasión" para Windows XP. De modo similar, la Armada de Estados Unidos cambió su lema "Sé todo lo que puedes ser" por "Un Ejército de uno", y la Marina de Estados Unidos adoptó un lema que motiva a la gente joven con la frase "Acelera tu vida."

Aprendizaje

Casi todo el comportamiento del consumidor resulta del aprendizaje, que es el proceso que crea cambios en el comportamiento mediante la experiencia y la práctica. No es posible observar el aprendizaje de forma directa, pero podemos inferir cuando éste ocurre por las acciones de una persona. Por ejemplo, suponga que ve un anuncio de un medicamento nuevo y mejorado para la gripe. Si va a la tienda ese día y compra ese remedio, podemos deducir que aprendió algo acerca del medicamento.

Existen dos tipos de aprendizaje: por experiencia y conceptual. El *aprendizaje por experiencia* ocurre cuando una experiencia modifica su comportamiento. Por ejemplo, si el nuevo medicamento para el resfriado no alivia sus síntomas, quizá no vuelva a comprar esa marca. El segundo tipo de aprendizaje, el *conceptual*, no se adquiere mediante la experiencia directa. Suponga, por ejemplo, que está frente a una máquina expendedora de bebidas y observa que hay un nuevo sabor de dieta con edulcorante artificial. Como alguien le platicó que las bebidas dietéticas dejan un sabor en la boca, elige una bebida diferente. Ha aprendido que no le gustará esta nueva bebida refrescante de dieta, sin siquiera probarlo.

El reforzamiento y la repetición fomentan el aprendizaje. El reforzamiento puede ser positivo o negativo. Si ve a un vendedor de yogur congelado (estímulo), lo compra (respuesta) y lo disfruta (recompensa), su comportamiento fue reforzado de forma positiva. Por otra parte, si compra un nuevo sabor de yogur y éste no sabe bien (reforzamiento negativo), no volverá a comprar ese sabor de yogur otra vez (respuesta). Sin el reforzamiento positivo o negativo, una persona no estará motivada a repetir o evitar el patrón de comportamiento. Por tanto, si una nueva marca evoca sentimientos neutrales, es probable que sea necesaria alguna actividad de marketing, como un cambio en el precio o un aumento en la promoción, para inducir un mayor consumo. La teoría del aprendizaje resulta útil para recordar a los mercadólogos que deben emprender acciones concretas y oportunas para reforzar el comportamiento deseado en el consumidor.

La repetición es una estrategia clave en las campañas promocionales porque puede llevar a un mayor aprendizaje. La mayoría de las empresas utiliza la publicidad repetida para que los consumidores aprendan cuál es su ventaja única sobre la competencia. Por lo general, para aumentar el aprendizaje, es preciso distribuir los mensajes publicitarios en el tiempo, en lugar de agruparlos.

Un concepto de aprendizaje relacionado útil para los gerentes de marketing es la generalización de estímulos. En teoría, ésta ocurre cuando una respuesta se extiende a un segundo estímulo similar al primero. Las empresas, a menudo, utilizan una marca exitosa muy conocida para una familia de productos porque da a los consumidores familiaridad y conoci-

aprendizaje
Proceso que crea cambios en el comportamiento, inmediatos o esperados, mediante la experiencia y la práctica.

generalización de estímulos
Forma de aprendizaje que ocurre cuando una respuesta se extiende a un segundo estímulo similar al primero.

discriminación de estímulos
Habilidad aprendida de diferenciar entre productos similares.

creencia
Patrón de conocimiento organizado que un individuo considera cierto acerca de su mundo.

actitud
Tendencia aprendida a responder de forma consistente ante un objeto determinado.

mientos sobre cada producto del grupo. Estas familias de marcas apoyan la introducción de nuevos productos y facilitan la venta de los artículos existentes. Las paletas heladas Jello-O dependen de la familiaridad con las gelatinas Jell-O; el limpiador de baños Clorox depende de la familiaridad con el blanqueador Clorox; y el shampoo Dove depende de la familiaridad con el jabón Dove. Microsoft entró en la industria de los videojuegos con la esperanza de que la marca Microsoft garantizara las ventas del Xbox. La respuesta inicial para el Xbox fue muy fuerte, con base en la reputación de Microsoft. Desde entonces, Microsoft ha trabajado mucho para tener éxito en una industria dominada por otros gigantes como Sony y Nintendo. El Xbox 360 Elite de la última generación tiene asombrosos gráficos de alta definición, juego en línea sin precedentes y atractivos entretenimientos digitales; reproduce música y películas almacenadas en diversos dispositivos, incluidos reproductores MP3, y muestra fotos de cámaras digitales. En el capítulo 10 se estudian las marcas con mayor detalle.

Otra forma de generalización de estímulos ocurre cuando los minoristas o mayoristas diseñan sus empaques para que se parezcan a los de las marcas de fabricantes más conocidas. Estas imitaciones a menudo confunden a los consumidores, quienes compran el producto de imitación creyendo que es el original. En ocasiones, los fabricantes estadounidenses encuentran muy poca o ninguna protección para sus marcas en los mercados extranjeros. Hace poco, BMW y Daimler-Chrysler demandaron a los fabricantes automotrices chinos por crear réplicas casi exactas de sus automóviles. El gigante de los cosméticos, L'Oréal, fabricante de Gucci y otras marcas de lujo, amenaza con emprender una acción legal en contra de eBay a menos que el sitio de subastas elimine las ventas de productos L'Oréal falsificados en su sitio. La piratería de DVD es muy alta en China; tanto que los perros que rastrean DVD falsos se han vuelto una práctica común en los aeropuertos internacionales. Después de los ataques terroristas del 11 de septiembre y del aumento subsiguiente en las regulaciones de seguridad, las tecnologías de autenticación se han utilizado con éxito para identificar pasaportes, dinero y tarjetas de crédito falsas. Esas mismas tecnologías, además de otras como los microchips integrados, los hologramas y los empaques con sellos de garantía, se utilizan actualmente en productos de uso cotidiano como ropa, calzado, computadoras, teléfonos celulares, videojuegos, joyas, software, productos farmacéuticos y dispositivos médicos, facilitando a importadores y exportadores detectar las falsificaciones.[40]

Lo opuesto a la generalización de estímulos es la **discriminación de estímulos**, que significa aprender a diferenciar entre productos similares. Los consumidores pueden percibir un producto como más gratificante o estimulante. Por ejemplo, algunos consumidores prefieren Coca-Cola y otros Pepsi. Muchos insisten en que pueden detectar una diferencia de sabor entre ambas marcas.

Con algunos tipos de productos, como la aspirina, la gasolina, el blanqueador y las toallas de papel, las empresas dependen de la promoción para señalar diferencias en las marcas que, de otra forma, los consumidores no reconocerían. Este proceso, conocido como *diferenciación de productos*, se analiza con mayor detalle en el capítulo 8. La diferenciación de productos se basa, por lo general, en diferencias superficiales. Por ejemplo, Bayer indica a los consumidores que es la aspirina "más recomendada por los médicos".

Creencias y actitudes

Las creencias y actitudes están estrechamente vinculadas a los valores. Una **creencia** es un patrón de conocimiento organizado que un individuo considera cierto acerca de su mundo. Un consumidor puede creer que la cámara digital de Sony capta los mejores videos caseros, resiste el uso rudo y tiene un precio razonable. Estas creencias pueden estar basadas en el conocimiento, la fe o lo que se ha escuchado decir. Los consumidores tienden a desarrollar una serie de creencias acerca de los atributos de un producto y luego, gracias a estas creencias, se forman una *imagen de la marca*, un conjunto de creencias acerca de una marca en particular. A su vez, la imagen de la marca da forma a las actitudes de los consumidores hacia el producto.

Una **actitud** es una tendencia aprendida a responder de forma consistente respecto de un producto determinado, como una marca. Las actitudes se encuentran en el sistema de valores de un individuo, que representa los estándares personales del bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, etc.; por tanto, las actitudes suelen ser más duraderas y complejas que las creencias.

Como un ejemplo de la naturaleza de las actitudes, considere las distintas actitudes de los consumidores de todo el mundo hacia la práctica de comprar a crédito. Desde hace mucho tiempo, los estadounidenses han mostrado entusiasmo por adquirir bienes y servicios a crédito y han estado dispuestos a pagar altas tasas de interés por el privilegio de posponer el pago. Para muchos consumidores europeos, esto equivale a solicitar un préstamo, incluso uno pequeño, y les parece absurdo hacerlo para pagar cualquier artículo. Sobre todo los alemanes se muestran renuentes a comprar a crédito. Italia tiene un sistema crediticio y bancario muy avanzado y adecuado para manejar tarjetas de crédito, pero los italianos prefieren manejar efectivo y, a menudo, traen consigo cantidades muy altas. Aunque la mayoría de los consumidores japoneses tienen

tarjetas de crédito, las compras con tarjeta representan menos de 1% de todas las transacciones del consumidor. Desde hace mucho, los japoneses evitan las compras a crédito, pero adquieren tarjetas para utilizarlas en sus viajes al extranjero.

Si un bien o servicio cumple con sus metas de utilidades, sólo es necesario reforzar las actitudes positivas hacia él. No obstante, si la marca no tiene éxito, el gerente de marketing debe luchar por modificar la actitud de los consumidores hacia ella. Estos cambios suelen derivarse del intento por parte de un individuo de reconciliar los valores que tiene desde hace tiempo con un flujo constante de información nueva. Es posible lograr este cambio en tres formas: modificar las creencias acerca de los atributos de la marca, transformar la importancia relativa de estas creencias y agregar otras nuevas.

IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

Cambio de las creencias acerca de los atributos La primera técnica es convertir en positivas las creencias neutrales, negativas o incorrectas acerca de los atributos de un producto. Suponga que 24 Hour Fitness hace una encuesta entre personas que consideran unirse a un club de salud. Encuentra que la mayoría de los participantes cree que 24 Hour Fitness ofrece menos clases y menos variedad que Shapes, Curves for Women, o Lifestyle Family Fitness. De hecho, 24 Hour Fitness ofrece mayor variedad y más clases que cualquier otro centro de salud y acondicionamiento físico. Por consiguiente, los consumidores meta tienen creencias y atributos del servicio (número de clases y variedad) que son incorrectos. De manera que 24 Hour Fitness debe anunciar y hacer otras formas de promoción, como una reunión para visitar las instalaciones, o bien corregir las malas impresiones.

El cambio de las creencias acerca de un servicio puede ser más difícil porque sus atributos, con frecuencia, son intangibles. Convencer a los consumidores de que cambien de estilista o de abogado, o de que acudan a una clínica dental que está en un centro comercial puede ser mucho más difícil que hacer que cambien la marca de su rastrillo. La imagen, que también es intangible en gran parte, determina de forma significativa la disposición de los clientes a utilizar un servicio.

Por lo general es más fácil cambiar las creencias acerca del atributo de un producto. Por ejemplo, GE creó un nuevo foco compacto que es fluorescente y consume una tercera parte de la energía de un foco tradicional, dura casi 10 veces más y puede ahorrar hasta $30 en costos de electricidad durante toda su vida. La nueva campaña de GE motiva a las personas para que utilicen su nuevo foco recurriendo a la conciencia ecológica de los estadounidenses, al tiempo que demuestra que la empresa también "cuida" los recursos del planeta. ¿Cómo puede resistirse el consumidor cuando GE facilita su participación? Si todos los estadounidenses cambiaran un foco estándar por uno fluorescente compacto, de forma colectiva evitarían quemar 30 000 millones de libras de carbono y eliminarían de la atmósfera emisiones de gases de invernadero equivalentes a las producidas por dos millones de automóviles.[41] En el capítulo 12 se estudia con mayor detalle el marketing de servicios.

Cambio de la importancia de las creencias El segundo enfoque para modificar las actitudes consiste en cambiar la importancia relativa de las creencias acerca de un atributo. Durante años, Cole Haan, que en sus inicios fabricaba calzado para caballero, utilizó embarcaciones y automóviles en sus anuncios para asociar la marca con estilos de vida activos, un importante atributo para los hombres. Ahora que vende productos para dama, como bolsas de mano y calzado, algunos de sus anuncios utilizan modelos y enfatizan la apariencia de los productos, un importante atributo para las mujeres. La empresa espera que sus anuncios cambien las percepciones y creencias de los clientes de que sólo vende productos para caballero.[42]

Las empresas también pueden enfatizar la importancia de algunas creencias más que la de otras. Por ejemplo, cuando los consumidores piensan en los SUV de tamaño grande a menudo no les viene a la mente el buen kilometraje por litro de gasolina. En la actualidad, Cadillac quiere incrementar la importancia de la eficiencia del combustible para los com-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 8 Identificar y entender los factores psicológicos que afectan las decisiones de compra del consumidor

pradores de un SUV. La promoción para el modelo 2009 del Escalade Hybrid dice, "Finalmente, un SUV de lujo grande con la confianza suficiente para hablar de la eficiencia del combustible".[43]

Agregar nuevas creencias El tercer enfoque para transformar las actitudes es agregar nuevas creencias. Aunque los cambios en los patrones de consumo a menudo se presentan de forma gradual, las compañías de cereales están seguras de que, con el tiempo, los consumidores aceptarán la idea del cereal como una botana. Un anuncio impreso del cereal Cookie-Crisp de General Mills muestra a unos niños saboreando las hojuelas azucaradas mientras hacen la tarea. Koch Industries, fabricante de los productos de papel Dixie, también trata de agregar nuevas creencias acerca de los usos de sus platos y vasos de cartón con una campaña publicitaria dirigida a posicionar su producto como "un reemplazo para la limpieza del hogar". Los comerciales ofrecen los platos de cartón Dixie como una alternativa para no tener que lavar platos después de las comidas de todos los días.

Las empresas estadounidenses que tratan de comercializar sus productos en el extranjero tal vez necesiten ayudar a los consumidores a agregar nuevas creencias sobre sus artículos en general. Coca-Cola y PepsiCo han luchado por vender sus marcas de bebida refrescante dietética de cola a los consumidores en India, debido en parte a que los alimentos dietéticos de cualquier tipo constituyen un nuevo concepto en ese país, donde la desnutrición estaba muy generalizada no hace muchos años. Los indios tienen además una actitud muy enraizada de que cualquier producto con la etiqueta "dietético" está dirigido a una persona enferma, como a los diabéticos. Por regla general, la mayoría de los indios no están conscientes de su dieta y prefieren los alimentos preparados a la manera tradicional que saben bien. Además, son suspicaces respecto a los edulcorantes artificiales utilizados en las bebidas refrescantes dietéticas de cola. El Ministro de Salud de India exige el uso de etiquetas de advertencia en las latas y botellas de Diet Coke y Diet Pepsi que digan: "Producto no recomendado para niños".[44]

5 ◀ número de factores que determinan los tres tipos de decisiones de compra del consumidor

presupuesto de publicidad de los cereales Kellogg's ▶ **$206 millones**

4% ◀ tasa de crecimiento proyectada de la población total de Estados Unidos

tasa de crecimiento proyectada de la población de mujeres afroestadounidenses ▶ **8%**

73% ◀ de hispanos estodounidenses a los que llega Univision Radio

valor reportado del convenio de respaldo de Nike con LeBron James ▼ **$90 millones**

28 millones ◀ número de usuarios registrados de la comunidad en línea Piczo

número de blogs monitoreados por Technorati ▼ **35.3 millones**

ANATOMÍA DE una decisión de compra: un automóvil

Para una compra de alto nivel de participación, como la de un automóvil, una consumidora hace una extensa toma de decisiones. Por último, hay varios factores que afectarán su decisión de compra.

FACTORES SOCIALES

CONSEJO DE SU GRUPO DE REFERENCIA

EJEMPLO DE UN LÍDER DE LA OPINIÓN

FACTORES INDIVIDUALES:

ESTILO DE VIDA

CONCEPTO DE SÍ MISMA

Su personalidad, el concepto de sí misma y su estilo de vida influirán en su decisión de compra.

FACTORES PSICOLÓGICOS:
La percepción de la consumidora, su motivación, aprendizaje, valores, creencias y actitudes también influirán en su decisión de qué automóvil comprará.

ACTITUD:
"¿Debo hacer la prueba con una nueva marca o debo apegarme a la familiar?"

REVISIÓN Y APLICACIONES

1 OA

Explicar por qué los gerentes de marketing deben entender el comportamiento del consumidor. El comportamiento del consumidor describe la forma en que los consumidores toman las decisiones de compra y cómo utilizan y desechan los productos que compran. El hecho de entender el comportamiento del consumidor reduce la incertidumbre de los gerentes de marketing al definir un mercado meta y diseñar una mezcla de marketing.

1.1 El tipo de toma de decisiones que un consumidor utiliza para elegir un producto no necesariamente permanece constante. ¿Por qué? Argumente su respuesta con un ejemplo de su experiencia.

2 OA

Analizar los componentes del proceso de toma de decisiones del consumidor. El proceso de toma de decisiones del consumidor empieza con el reconocimiento de la necesidad, cuando los estímulos despiertan la conciencia de un deseo no satisfecho. Si es necesario contar con información adicional para tomar una decisión de compra, es probable que el consumidor participe en una búsqueda de información interna o externa. Luego, el consumidor evalúa la información adicional y establece los lineamientos de compra. Por último, toma la decisión de comprar.

2.1 Visite el sitio web de Carpoint en **http://autos.msn.com/**. ¿Cómo ayuda el sitio a los consumidores en la etapa de evaluación al elegir un automóvil nuevo? Desarrolle su propio conjunto evocado hipotético con tres o cuatro modelos y presente sus comparaciones. ¿Cuáles atributos de los vehículos serían más importantes al tomar su decisión de compra?

3 OA

Explicar el proceso de evaluación del consumidor posterior a la compra. La evaluación del consumidor posterior a la compra está influida por las expectativas anteriores a la compra, la búsqueda de información previa a la compra y el nivel general de confianza en sí mismo. La disonancia cognitiva es la tensión interna que un consumidor experimenta después de reconocer las desventajas de un producto que ya compró. Cuando una compra crea disonancia cognitiva, los consumidores suelen reaccionar buscando un refuerzo positivo para la decisión de compra, evitando la información negativa acerca de la decisión de compra o revocando la decisión de compra devolviendo el producto.

3.1 Recuerde una ocasión en la que experimentó una disonancia cognitiva por una compra. En una carta a un amigo, describa el evento y explique qué hizo al respecto.

4 OA

Identificar los tipos de decisiones de compra del consumidor y analizar la importancia de la participación del consumidor. La toma de decisiones de consumo se divide en tres amplias categorías. En la primera, los consumidores muestran un comportamiento de respuesta de rutina ante artículos de bajo costo que compran con frecuencia y que requieren un esfuerzo de decisión menor; por lo general, el comportamiento de respuesta de rutina se caracteriza por la lealtad a la marca. En la segunda, los consumidores participan en una toma de decisiones limitada para compras ocasionales o marcas poco conocidas en una categoría de productos conocidos. En la tercera, los consumidores practican una toma de decisiones extensa al realizar compras costosas, poco usuales o poco frecuentes. Casi siempre, las decisiones de alta participación incluyen una búsqueda de información muy extensa y una evaluación a fondo de las alternativas. En contraste, las decisiones que requieren poca participación se caracterizan por lealtad a la marca y una falta de identificación personal con el producto. Los principales factores que afectan el nivel de participación del consumidor son la experiencia previa, el interés, el riesgo percibido de las consecuencias negativas (financieras, sociales y psicológicas), la situación y la visibilidad social.

4.1 Describa las tres categorías del comportamiento de toma de decisiones del consumidor. Mencione los productos típicos para cada tipo de comportamiento del consumidor.

4.2 Describa el nivel de participación y los factores que quizá se relacionen con la compra de una computadora nueva. ¿Cree que el sitio web de Apple en **www.**

apple.com simplifica o complica el proceso para el consumidor promedio? Explique su respuesta.

Identificar y entender los factores culturales que afectan las decisiones de compra del consumidor. Las influencias culturales en las decisiones de compra del consumidor incluyen la cultura y los valores, la subcultura y la clase social. La cultura es el carácter esencial de una sociedad que la distingue de otros grupos culturales. Los elementos subyacentes de cada cultura son los valores, el idioma, los mitos, las costumbres, los rituales, las leyes y los artefactos o productos, que se transmiten de una generación a otra. El elemento que más define a una cultura son sus valores: las creencias duraderas compartidas por una sociedad de que un modo de comportamiento específico es personal o socialmente aceptable que otro. Una cultura se puede dividir en subculturas con base en las características demográficas, las regiones geográficas, los antecedentes nacionales y étnicos, las creencias políticas y las religiosas. Las subculturas comparten elementos de la cultura en general, así como elementos culturales únicos de su grupo. Una clase social es un grupo de personas que se consideran casi iguales en estatus o estima de la comunidad, quienes socializan de manera regular entre ellas mismas formal e informalmente, y que comparten normas conductuales.

OA 5

5.1 Usted es el nuevo gerente de marketing de una empresa que produce una línea de calzado deportivo para la subcultura de los estudiantes universitarios. En un memorando dirigido a su jefe, mencione algunos de los atributos del producto que podrían atraer a esta subcultura y los pasos en los procesos de compra de sus clientes, además de recomendar algunas estrategias de marketing que pueden influir en su decisión.

Identificar y entender los factores sociales que afectan las decisiones de compra del consumidor. Los factores sociales incluyen influencias externas como grupos de referencia, líderes de opinión y familiares. Los consumidores buscan las opiniones de otras personas como una guía sobre los nuevos productos y servicios, y productos con atributos relacionados con la imagen o por falta de información sobre los atributos o los datos que tienen son insuficientes. Los consumidores pueden utilizar los productos o las marcas para identificarse con un grupo de referencia o incluso para convertirse en miembros de éste. Los líderes de opinión son miembros de los grupos de referencia que influyen en las decisiones de compra de otros. Los miembros de la familia también influyen en dichas decisiones; los hijos suelen comprar siguiendo patrones similares a los de sus padres.

OA 6

6.1 Los miembros de la familia desempeñan distintos roles en el proceso de compra: iniciadores, influyentes, quienes toman las decisiones, compradores y consumidores. Identifique la persona de su familia que desempeña estos roles en la compra de una cena en Pizza Hut, las vacaciones de verano, el cereal para el desayuno Froot Loops, un suéter Abercrombie & Fitch, palos de golf, un proveedor del servicio de Internet y un automóvil nuevo.

Identificar y entender los factores individuales que afectan las decisiones de compra del consumidor. Los factores individuales que afectan las decisiones de compra del consumidor incluyen género; edad y etapa del ciclo de vida familiar; y personalidad, autoconcepto y estilo de vida. Más allá de las diferencias fisiológicas obvias, los hombres y mujeres difieren en sus roles sociales y económicos, y ello afecta las decisiones de compra del consumidor. Por lo general, la edad de este último indica los productos que pueden interesarle. A menudo, las empresas definen sus mercados meta en términos de la etapa del ciclo de vida de los consumidores, siguiendo los cambios en sus actitudes y tendencias conductuales conforme maduran. Por último, ciertos productos y marcas reflejan la personalidad, el autoconcepto y el estilo de vida del consumidor.

OA 7

7.1 Suponga que participa en las siguientes situaciones de decisiones de consumo: a) rentar un DVD para verlo con sus compañeros de dormitorio, b) elegir un restaurante de comida rápida para ir con un nuevo amigo, c) adquirir un disco compacto de música pop, d) comprar unos jeans para usarlos en la escuela. Mencione los factores individuales que influirían en su decisión en cada situación y explique sus respuestas.

OA 8 **Identificar y entender los factores psicológicos que afectan las decisiones de compra del consumidor.** Los factores psicológicos incluyen la percepción, la motivación, el aprendizaje, los valores, las creencias y las actitudes. Estos factores permiten a los consumidores interactuar con el mundo que les rodea, reconocer sus sentimientos, recabar y analizar información, formular pensamientos y opiniones y emprender acciones. La percepción permite a los consumidores reconocer sus problemas de consumo. La motivación es lo que los impulsa a emprender una acción para satisfacer sus necesidades de consumo. Casi todo el comportamiento del consumidor resulta del aprendizaje, que es el proceso de crear cambios en el comportamiento mediante la experiencia. Los consumidores con creencias y actitudes similares suelen reaccionar de forma parecida ante las inducciones relacionadas con el marketing.

8.1 ¿Cómo influyen las creencias y actitudes en el comportamiento del consumidor? ¿En qué forma es posible modificar las actitudes negativas hacia un producto? ¿Cómo alteran las empresas las creencias acerca de un producto? Mencione algunos ejemplos de modos en que las empresas han modificado las actitudes negativas acerca de un producto o han agregado o alterado las creencias sobre un artículo.

TÉRMINOS CLAVE

actitud 222
aprendizaje 221
autoconcepto 216
autoimagen ideal 216
búsqueda de información externa 193
búsqueda de información interna 193
clase social 206
comportamiento de respuesta de rutina 199
comportamiento del consumidor 191
conjunto evocado (considerado) 195
creencia 222
cultura 202
deseo 192
discriminación de estímulos 222
disonancia cognitiva 197
distorsión selectiva 218
estilo de vida 216
estímulo 192
exposición selectiva 217
extensiones de la marca 196
fuente de información controlada por el marketing 194
fuente de información no controlada por el marketing 193
generalización de estímulos 221
grupo de pertenencia primario 209
grupo de pertenencia secundario 209
grupo de referencia 209
grupo de referencia aspiracional 209
grupo de referencia no aspiracional 210
imagen real de sí mismo 216
jerarquía de las necesidades de Maslow 220
líderes de opinión 210
motivos 220
norma 209
participación 199
percepción 217
personalidad 216
proceso de socialización 212
proceso de toma de decisiones del consumidor 191
reconocimiento de la necesidad 192
retención selectiva 218
subcultura 205
toma de decisiones extensa 199
toma de decisiones limitada 199
valores 203

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Los principios del comportamiento del consumidor son evidentes en muchas áreas del marketing. Quizás el lugar donde es más fácil notar esta base crucial de la actividad del marketing es en los anuncios impresos.

Actividades

1. Revise los principales conceptos en este capítulo y elabore un checklist con ellos. Luego, revise sus revistas y periódicos favoritos para buscar anuncios que ilustren cada concepto. Para obtener gran variedad de anuncios, tendrá que buscar en varias revistas. Si no tiene suficientes, acuda a la hemeroteca de la universidad. Fotocopie los anuncios que elija para respaldar este capítulo.

2. Debido a que las imágenes pueden ayudar a reforzar la comprensión, considere hacer este ejercicio para cada capítulo del libro. Al final del semestre tendrá una carpeta de anuncios que ilustre los conceptos del texto que le ayudarán a estudiar. Sólo tendrá que revisar su carpeta y tratar de recordar los conceptos en cada anuncio. Este ejercicio puede ser el preludio para una sesión de estudio más larga para los exámenes de comprensión.

EJERCICIO DE ÉTICA

EyeOnU maneja un servicio de filtro de Internet para escuelas y bibliotecas públicas con el fin de proteger a los estudiantes del material inapropiado en la Red. Al igual que la industria en general, la participación de mercado de la empresa ha permanecido estancada durante los dos últimos años. En busca de nuevas fuentes de ingreso, la empresa considera la venta de información que ha recabado sobre los hábitos de navegación de los estudiantes a las empresas que tratan de aprender más sobre su comportamiento en la Web. Los datos son anónimos, pero los defensores de la privacidad están preocupados por el precedente de vender información acerca de los niños a las empresas.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer EyeOnU? ¿Debe proteger la información de los estudiantes o aprovechar la oportunidad de crear nuevos ingresos?
2. Visite el sitio de COPPA dedicado a la distribución de información acerca de la Ley para la protección de la privacidad de los niños en línea en **www.coppa.org/comply.htm.** Luego redacte un breve párrafo sobre las responsabilidades que tiene el operador de un sitio web de proteger la privacidad y seguridad de los niños en línea y cómo se relacionan con el dilema de EyeOnU.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

El siguiente paso en la preparación de un plan de marketing para la empresa que eligió en la Parte 1 es tener una comprensión a fondo de las oportunidades en términos del marketing para clientes. Una vez que haya terminado el ejercicio del plan de marketing para cada capítulo en la Parte 2 de este libro, puede completar la Hoja de trabajo del Plan de Marketing en su sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb.** Complete los siguientes ejercicios:

1. Describa el proceso de toma de decisiones por el que pasan los clientes cuando compran los productos o servicios de su empresa. ¿Cuáles son los factores críticos que influyen en este proceso de comportamiento de compra? ¿En qué forma esta toma de decisiones afectará su enfoque de marketing electrónico y su oferta de mercado?
2. Las publicaciones periódicas que no son de marketing lo pueden ayudar a comprender el comportamiento del consumidor y aplicar lo que ha aprendido a su plan de marketing. Investigue los artículos de publicaciones como *Journal of Psychology, Journal of American Ethnic History, Psychology Today, Race and Class, Working Women, Society* y otras. Seleccione y lea tres artículos que exploren temas diferentes (por ejemplo, no seleccione tres artículos sobre psicología). Después, haga una lista de los factores que usted cree que podrían afectar el comportamiento de compra del consumidor. Incluya con cada factor una forma en que las empresas pueden utilizar esta información en su beneficio.

CASO DE ESTUDIO: ETHEL'S CHOCOLATE LOUNGES

© AP PHOTO/JEFF ROBERSON

¿DE REGRESO AL FUTURO? CHOCOLATE LOUNGES PRUEBA EL DULCE ÉXITO

Esta casa del chocolate data del Londres del siglo XVII, cuando los miembros de la élite del chocolate se reunían en un entorno de lujo para relajarse y beber chocolate caliente. Después, los europeos ampliaron esta idea y desarrollaron barras de chocolate

sólido que se vendían en tiendas de alto nivel. Carentes de recursos y de la economía que tenían los habitantes del continente ya establecido, los pioneros estadounidenses iniciaron el desarrollo de barras de chocolate más baratas para el mercado masivo.

Sin embargo, han pasado los siglos y ahora el chocolate producido en masa resulta aburrido para el paladar estadounidense. La industria del chocolate en Estados Unidos ha experimentado un crecimiento de menos de 3% en la última década, y la falta de innovaciones en la industria ha dejado un mal sabor de boca en los consumidores. Tomemos como ejemplo Ethel's Chocolate Lounges, que debe su nombre a la matriarca de la familia Mars, quien fundó la compañía de dulces con su esposo Frank en 1911.

Ahora el nombre de Ethel Mars adorna los anuncios en el último intento de la empresa por inyectar nueva vida al chocolate. Consciente de que las ventas de chocolate en las tiendas minoristas de alto nivel, como Godiva y Starbucks aumentaron casi 20% de 2002 a 2004, Mars abrió Ethel´s Chocolate Lounge en el vecindario Lincoln Park de Chicago en abril de 2005. Desde entonces, se han abierto más Ethel's Lounges, y las elegantes casas del chocolate representan la confianza de Mars en que los consumidores de altos ingresos y afectos al dulce tomarán el chocolate de primera de la misma manera que los amantes del café buscan Starbucks, a pesar de los altos precios. Ethel's Lounges son establecimientos diseñados para consentir a los clientes en un entorno de lujo, pero John Haugh, presidente de Mars, afirma que lo que hace que Ethel's sea especial es que ofrece "chocolate gourmet al alcance de todos". En otras palabras, no es necesario ser millonario para disfrutar del dulce sabor de la buena vida.

Sin embargo, los precios no son para todos los bolsillos. Trufas y té para dos, que ofrece las 11 trufas de Ethel's servidas en un platón de plata, cuesta $15. Chocolate y cocoa para dos incluye dos tazas de chocolate y 10 chocolates por $18, y una caja con 48 chocolates cuesta $42. Cinco "Colecciones" ofrecen más de 50 chocolates individuales que cuestan entre $0.90 y $1.50.

No obstante, respaldando la afirmación de Haugh, los menús en Ethel's muestran iconos y descripciones del contenido de los chocolates, de modo que los clientes no tengan sorpresas no deseadas. Gran cantidad de bebidas frías y calientes motiva a los visitantes a prolongar su estancia.

Pero no es sólo el chocolate lo que hace que Ethel´s sea un lugar tan atractivo. La publicidad lo describe como "un lugar para beber chocolate y charlar". Los mullidos sillones de color rosa con adornos color café combinan la apariencia moderna con la tradicional para dar a las tiendas un toque clásico. Para quienes no lo captan de inmediato, un letrero detrás del mostrador dice: "El chocolate es el nuevo café negro". El atractivo de las tiendas radica en su ambiente relajado y local, como una moderna cafetería; las tiendas fomentan la socialización y las visitas prolongadas. El efecto está planeado con esmero. Las investigaciones realizadas por Mars revelaron que incluso los consumidores que se preocupan por su consumo de calorías, aceptarán una taza de chocolate caliente siempre y cuando esté acompañada por una experiencia social más amplia.

Las similitudes con el renacimiento del café en Estados Unidos encabezado por Starbucks son obvias e inevitables. Quienes están dentro de la industria se dan cuenta de que las cafeterías que sirven chocolate son cada vez más populares, y las investigaciones confirman sus creencias. Datamonitor, una firma de investigación que se especializa en identificar tendencias, describió el chocolate como "el nuevo café" en su lista de las 10 tendencias más importantes a observar durante 2006. La popularidad de Chocolate Bar en Nueva York, que se identifica como la "dulcería para adultos" y de las 10 cafeterías que sirven chocolate South Bend Chocolate demuestra que la tendencia es real. Incluso ahora algunas tiendas Hershey tienen asientos para sus clientes.

Joan Steuer, presidenta de Chocolate Marketing, afirma que, para las mujeres, disfrutar de una taza de chocolate en un lugar de lujo es como tomar un baño de burbujas a la luz de las velas. Señala también que gran parte de su atractivo radica en que la experiencia es testimonio de la movilidad ascendente de la persona. Es una forma perfecta de satisfacer el deseo de los estadounidenses de tener lo mejor que el dinero pueda comprar.[45]

Fuente: Amy Chozick y Timothy Martin, "A Place for Cocoa Nuts?", *Wall Street Journal*, 15/07/2005, B1, B3; "Ethel´s Launches First Ever Approachable, Everyday Gourmet Chocolate and Chocolate Lounges, Opens First Two Stores en Chicago, Expected to Expand to Six by End of Summer", *PR Newswire* 6/6/2005; Karen Hawkins, 'Chocolate Lounges' Presents Themselves as "Sweet Alternative to Coffe Shops, Bars", AP 13/2/2006; Melinda Murphy, "Trend Report; Chocolate Is Hot", *CBS News Online*.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de decisión de compra del consumidor describe mejor la elección de consentirse en Ethel's?
2. Mencione los factores que pueden influir en la decisión de un consumidor de gastar dinero y pasar tiempo en Ethel's. ¿Qué factor cree usted que motive más a un consumidor? ¿Por qué?
3. Revise los valores centrales de los estadounidenses en la figura 6.5. ¿Qué valor satisface mejor la experiencia en Ethel's? Explique su respuesta.

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

READYMADE: HÁGALO USTED MISMO

En 2001, cuando Grace Hawthorne, CEO, y Shoshana Berger, editora en jefe, tuvieron la idea de *ReadyMade*, no existía ninguna otra publicación con el tema único de hacer las cosas uno mismo. *ReadyMade* sería una revista sobre divertidos y creativos proyectos para el hogar. Desde su creación, la revista bimestral ha disfrutado de una base de suscriptores leales y sigue aumentando su popularidad en todo el país. Todas las ediciones incluyen numerosos proyectos para hacerlos uno mismo, cada uno calificado según su nivel de dificultad, así como varios artículos que exploran lo último en innovación y diseño. En este video, preste atención a los métodos de *ReadyMade* en el lanzamiento de su revista. Observe también cómo *ReadyMade* utiliza los conocimientos que tiene sobre su base de consumidores para adaptar su producto.

Preguntas

1. Mientras la revista *ReadyMade* se encontraba todavía en las etapas de diseño, se realizaron investigaciones para determinar si existía un mercado interesado. ¿Esto afectó de forma negativa a la revista conforme se acercaba el día de su publicación? Explique su respuesta.
2. ¿Cómo la portada de *ReadyMade* refleja los principios del diseño de empaques influidos por el comportamiento conocido de sus consumidores?
3. ¿Hasta qué grado *ReadyMade* depende de los líderes de opinión para promover la revista? ¿Es una táctica exitosa?

El marketing y usted: Resultados de

Las calificaciones altas sugieren que usted suele comprar con base en el valor, mientras que las calificaciones bajas indican que es un comprador compulsivo o que compra en exceso en relación con el ingreso que tiene. Las calificaciones bajas también sugieren que quizá recurra de forma excesiva a las compras para enfrentar estados de ánimo indeseables o sentimientos negativos. Aun cuando su estado de ánimo mejore después de comprar, tenga cuidado; el cambio es temporal, es muy difícil detener el comportamiento de comprar de forma compulsiva y puede tener dolorosas consecuencias.

© YURI ARCURS/SHUTTERSTOCK.COM

CAPÍTULO 7

Marketing de negocios

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA1 Describir el marketing de negocios
- OA2 Describir el rol de Internet en el marketing de negocios
- OA3 Analizar el rol del marketing relacional y las alianzas estratégicas en el marketing de negocios
- OA4 Identificar las cuatro principales categorías de clientes en el mercado de negocios
- OA5 Explicar el North American Industry Classification System
- OA6 Explicar las principales diferencias entre los mercados de negocios y de consumo
- OA7 Describir los siete tipos de bienes y servicios de negocios
- OA8 Analizar los aspectos únicos del comportamiento de compras de negocios

1OA

¿QUÉ ES EL MARKETING DE NEGOCIOS?

El marketing de negocios es el marketing de bienes y servicios para individuos y organizaciones cuyos propósitos no son el consumo personal. Un ejemplo de éste es la venta de una computadora personal para su colegio o universidad. Los productos de negocios (o industriales) incluyen los que se utilizan para fabricar otros bienes, formar parte de otro producto o ayudar a las operaciones normales de una organización. La característica clave que distingue a los productos de negocios de los bienes de consumo es el uso para el cual están diseñados, no las características físicas. Un producto que se compra para el consumo personal, familiar, o para regalarlo es un bien de consumo. Si ese mismo producto, como una computadora personal o un teléfono celular, se compra para utilizarlo en un negocio, se convierte en un producto de negocios. Una encuesta realizada por *B to B Marketing* revela que las tres metas principales de las empresas orientadas al mercado de negocios estadounidense son la adquisición de clientes (62%), la creación de la conciencia de la marca (19%) y la retención del cliente (12%).[1]

El tamaño del mercado de negocios en Estados Unidos, y en casi todos los países, supera considerablemente al del mercado de consumo. En el mercado de negocios, un solo cliente puede representar un volumen de compras muy alto. Por ejemplo, el departamento de compras de General Motors gasta más de $125 000 millones al año en bienes y servicios. General Electric, DuPont e IBM gastan más de $60 millones diarios en compras de negocios.[2] Las 10 principales marcas de marketing de negocios en 2008, de acuerdo con *BtoB Magazine*, son American Express, Bank of America, Cisco Systems, FedEx Corp., General Electric Co., Google, Microsoft Corp., UPS, AT&T e IBM Corp.[3]

marketing de negocios
Es el marketing de bienes y servicios para individuos y organizaciones cuyos propósitos no son el consumo personal.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

1OA Describir el marketing de negocios

El marketing y usted

Piense en la última vez que trató con un vendedor al realizar una compra importante. Luego, utilice las escalas siguientes e indique la opinión que tiene acerca de él.
Con la escala siguiente, escriba sus respuestas.

1 2 3 4 5 6 7
Totalmente de acuerdo — Totalmente en desacuerdo

__ Este vendedor fue franco al tratar conmigo.
__ Este vendedor no hizo afirmaciones falsas.
__ No creo que este vendedor haya sido franco por completo al tratar conmigo.
__ Este vendedor sólo se preocupaba por sí mismo.*
__ Este vendedor no parecía interesarse por mis necesidades.*
__ No confío en este vendedor.*
__ Este vendedor no era digno de confianza.*

Ahora, sume su calificación, invirtiéndolas en sus respuestas a las afirmaciones seguidas por un asterisco. Es decir, si escribió 2, cámbielo por 6; si anotó 3, cámbielo por 5, etc. Lea el capítulo y, al final, descubra lo que significa su calificación.

Fuente: De Scale #920 *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III, © por American Marketing Association.

comercio electrónico de negocio a negocio
Uso de Internet para facilitar el intercambio de bienes, servicios e información entre organizaciones.

2A

MARKETING DE NEGOCIOS EN INTERNET

El uso de Internet para facilitar las actividades entre las organizaciones se llama comercio electrónico de negocio a negocio (comercio B-to-B o B2B). Este método para manejar los negocios ha evolucionado y crecido con rapidez en su corta historia. En 1995 los sitios web comerciales que existían eran estáticos. Sólo algunos tenían capacidad para recuperar información. No existían marcos, tablas ni estilos. La seguridad de cualquier tipo era muy rara, y el *streaming video* no existía. En 2005 había más de 1 000 millones de usuarios de Internet en todo el mundo. En 2008 se esperaba que tan sólo en Estados Unidos se manejara más de un billón de dólares en el comercio electrónico B2B.[4] Antes de Internet, los clientes tenían que llamar a Dow Chemical y solicitar una hoja de especificaciones para los productos que les interesaban. La información llegaba unos días después por correo. Después de elegir un producto, el cliente hacía un pedido por teléfono (desde luego, en horas hábiles). Hoy, esos datos están disponibles mediante **MyAccount@Dow**, y proporciona información adaptada a los requerimientos del cliente. Por ejemplo, **MyAccount@Dow** ofrece monitoreo interno y protegido de los niveles del tanque de productos químicos de un cliente. Cuando los tanques tienen un nivel predeterminado, el pedido se realiza de forma automática.[5]

Las empresas que venden a compradores de negocios enfrentan los mismos retos de todas las empresas, como determinar cuál es exactamente el mercado y cómo llegar a él. Esto es particularmente difícil en el marketing de negocios, debido a que éstos evolucionan con rapidez a negocios en línea y en el extranjero.[6]

Cada año, *BtoB Magazine* identifica 10 sitios web que son ejemplos particularmente buenos de la forma en que las empresas pueden utilizar la Web para comunicarse con los clientes. La figura 7.1 identifica los 10 mejores sitios web para 2008. Muchas de esas empresas han destacado durante los últimos años por comunicarse de forma eficaz con sus mercados meta.[7]

FIGURA 7.1

Los 10 mejores sitios web

URL	Empresa	Mercado meta
www.adobe.com	Adobe	Desarrolladores, profesionales creativos, trabajadores conocedores, profesionales de la tecnología de información
www.cisco.com/SMB	Cisco Systems	Ejecutivos y usuarios de la tecnología de información y, más recientemente, empresas pequeñas y medianas
www.infocus.com	InFocus Corp.	Profesionales de la tecnología de información
www.formway.com	Formway Furniture	Arquitectos, diseñadores de interiores, propietarios de empresas, gerentes de instalaciones
IT.toolbox.com	Information Technologies Toolbox	Profesionales de la tecnología de información
www.specjm.com	Johns Manville	Profesionales de la construcción, arquitectos y especificadores, ingenieros mecánicos
www.techsmith.com	TechSmith Corp.	Instituciones y empresas
www.suni.com	Suni Imaging	Profesionales dentales
www.thomasnet.com	ThomasNet	Compradores industriales, ingenieros, el gobierno y la milicia
www.usps.com	USPS	Consumidores y empresas

Fuente: "10 Great Web Sites: Overview", *BtoB Magazine*, en línea, 15 de septiembre de 2008.

Además de los sitios web, ¿qué tecnologías Web 2.0 utilizan las empresas? Según una encuesta realizada durante un webcast concerniente al marketing en línea, 64% reportó utilizar blogs, 61% podcasts y video, 47% redes sociales, 38% alimentaciones RSS, 22% discusión enlazada y 11% wikis.[8]

Medición del éxito en línea

Tres de las medidas más importantes son: lo reciente, la frecuencia y el valor monetario. Lo *reciente* se relaciona con el hecho de que los clientes que hicieron una compra en fechas recientes es más probable que lo vuelvan a hacer en un futuro cercano que quienes no han comprado en mucho tiempo. Los datos sobre la *frecuencia* ayudan a las empresas a identificar a los compradores asiduos que es más probable que repitan su comportamiento de compra en un futuro cercano. El *valor monetario* de las ventas es importante, porque las personas que gastan de forma considerable pueden ser los clientes más productivos para su negocio.

NetGenesis desarrolló varias ecuaciones que ayudan a las empresas en línea a entender mejor su información. Por ejemplo, al combinar los datos de la frecuencia con el tiempo que un visitante pasó en el sitio web (duración) y el número de páginas del sitio vistas durante cada visita (alcance total del sitio) es posible obtener una medida analítica del factor de apego a un sitio:

$$\text{Apego} = \text{frecuencia} \times \text{duración} \times \text{alcance del sitio}$$

Al medir el factor de apego de un sitio web, antes y después de un cambio en el diseño o la función, la empresa determinará con rapidez si los visitantes aceptaron dicho cambio. Al agregar información de compras para determinar el nivel de apego necesario para proporcionar un volumen de compras deseado, el mercadólogo logra entender de forma todavía más precisa, cómo un cambio en el sitio afectó el negocio. Es posible crear un número casi infinito de combinaciones de factores con el fin de ofrecer un método cuantitativo para determinar el comportamiento de los compradores en línea. Sin embargo, el mercadólogo debe decidir primero qué medidas se necesitan y cuáles son los factores posibles a combinar para llegar a ellas.[9]

apego
Medida de la eficacia de un sitio web que se calcula al multiplicar la frecuencia de las visitas por la duración de una de ellas por el número de páginas vistas durante cada visita (alcance del sitio).

Tendencias en el marketing B2B por Internet

Según James Soto, presidente de la agencia de marketing de negocios Industrial Strenght, "el aspecto número uno que se debe tener en mente en términos de las tendencias en el marketing B2B es el cambio de las fuentes a la Red". Su empresa descubrió que 90% de los compradores de negocios acude a Internet durante algún punto del proceso de compra y más de 50% inicia el proceso de compra en línea.[10]

Una técnica del marketing por Internet que todavía no ha llegado a estar a la altura de su potencial es el de las alimentaciones RSS (Real Simple Syndication). Las alimentaciones RSS se utilizan para publicar materiales que se actualizan con frecuencia, como los blogs, los nuevos encabezados, el audio y el video en un formato estándar. Las alimentaciones en la Web benefician a los editores al permitirles sindicar el contenido de forma automática. Benefician a los lectores que quieren suscribirse a actualizaciones oportunas o a la información agregada de varias fuentes.[11]

Una encuesta reciente reveló que 7 de cada 10 empresas orientadas al mercado de negocios no consideran las alimentaciones RSS en sus campañas. Sin embargo, 71% de los compradores de tecnología reportó que sí utiliza las alimentaciones.[12]

W. W. Grainger Inc., un distribuidor de productos de mantenimiento para instalaciones, proporciona alimentaciones en su sitio web **supplylink.com**, para ayudar a los profesionales de mantenimiento a identificar y resolver los problemas de las instalaciones, como seguridad, productividad y eficiencia de la energía. El sitio ofrece artículos y recursos para la industria, así como información sobre los nuevos productos que Grainger ha añadido recientemente.[13]

FIGURA 7.2

Evolución de las iniciativas de e-business

Fuente: Andrew J. Rohm and Fareena Sultan, "The Evolution of E-Business", *Marketing Management*, enero/febrero de 2004, p. 35. Utilizado con autorización.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

2A Describir el rol de Internet en el marketing de negocios

Uso de Internet en los negocios

ENTONCES	**Generación de ingresos** **Iniciativas agresivas de desintermediación** **Comunicación de marketing básica**
y	
AHORA	**Reducir costos** **Formar sociedades y alianzas** **Construir y desarrollar marcas (branding)** **Desarrollar tecnología y sistemas enfocados en el cliente** **Integrar medios en línea y tradicionales**

Durante la última década, las empresas se han sofisticado en el uso de Internet. La figura 7.2 compara tres importantes iniciativas de estrategias de marketing de negocios por Internet de finales de la década de 1990 con cinco que se utilizan en la actualidad. Las empresas han tenido que hacer una transición de "Tenemos un sitio web porque nuestros clientes lo hacen posible" a tener una tienda que atraiga, interese, satisfaga y retenga a los clientes. Cada año se desarrollan nuevas aplicaciones que proporcionan información adicional sobre los clientes actuales y potenciales, aumentan la eficiencia, reducen los costos, incrementan la eficiencia de la cadena de suministro o mejoran la retención, lealtad y confianza del cliente. El capítulo 21, referente a la administración de las relaciones con el cliente, describe varias de estas aplicaciones.

Un término empleado en la figura 7.2, que podría resultar poco conocido, es la desintermediación, el cual significa eliminar a los intermediarios, como mayoristas o distribuidores, de un canal de marketing. Un importante ejemplo de desintermediación es Dell, Inc., que vende de forma directa a compradores y clientes de negocios. Los grandes minoristas como Wal-Mart utilizan una estrategia de desintermediación para ayudar a reducir los costos y los precios.[14]

desintermediación
Eliminación de los intermediarios, como mayoristas o distribuidores, de un canal de marketing.

reintermediación
Reintroducción de un intermediario entre productores y usuarios.

Hace algunos años muchas personas pensaban que Internet eliminaría la necesidad de distribuidores. ¿Por qué los clientes pagarían los precios más altos de los distribuidores cuando podían comprar directo de los fabricantes con unos clics del mouse? Sin embargo, la desintermediación de Internet ocurre con menos frecuencia de la esperada. La razón es que, a menudo, los distribuidores llevan a cabo importantes funciones como ofrecer crédito, reunir productos de varias fuentes, entrega y procesamiento de devoluciones. Diversos clientes de negocios, en especial las pequeñas empresas, dependen de los distribuidores con conocimientos para obtener información y consejos que no encuentran en línea. En la figura 7.2 se muestra que la creación de confianza y sociedades de canal ha reemplazado a las agresivas iniciativas de desintermediación como una prioridad en la mayor parte de las empresas.

Después de la desintermediación, algunas empresas han manejado la reintermediación, que es la reintroducción de un intermediario entre productores y usuarios. Se han dado cuenta de que ofrecer sólo compras directas en línea es similar a tener una tienda que venda una marca popular en toda la ciudad.[15]

Los clientes pueden utilizar los sistemas automatizados de envío, seguimiento y facturación de FedEx para ahorrar tiempo y dinero. Los servicios como éstos funcionan para solidificar la lealtad a FedEx.

TERRI MILLER/E-VISUAL COMMUNICATIONS, INC.

3A MARKETING RELACIONAL Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Como se explica en el capítulo 1, el marketing relacional es una estrategia que comprende la búsqueda y el establecimiento de sociedades continuas con los clientes. El marketing relacional se ha convertido en una importante estrategia de marketing de negocios conforme los clientes son más exigentes y la competencia es más intensa. Asimismo, los clientes leales son más productivos que aquellos que son sensibles al precio y per-

Experiencia del CLIENTE

Incremento de la retención de clientes

Mientras los mercadólogos se enfocan cada vez más en mejorar las relaciones con los clientes, aún tienen un largo camino para implementar prácticas eficaces y constantes de retención de clientes, de acuerdo con un estudio del Chief Marketing Officer Council. El estudio encontró que sólo un tercio de los mercadólogos globales cuenta con estrategias establecidas para ganarse de nuevo a los clientes inactivos o perdidos, y sólo la mitad tiene estrategias para penetrar en el futuro las relaciones de cuentas clave.

"Todos gastan dinero en programas de generación de demanda, pero no toman datos de sus clientes existentes y los aprovechan", comentó Donovan Neale-May, director ejecutivo del CMO Council. "Las empresas deben determinar quiénes son sus clientes más rentables y ver la forma de mejorar la experiencia del cliente y la forma de incrementar los negocios con ellos".

Según el estudio, sólo 6.8% de las empresas dijo que posee un excelente conocimiento del cliente en lo que concierne a los datos demográficos, conductuales y psicográficos, mientras que 51.9% comentó que tiene relativamente poco conocimiento del cliente. "Uno de los problemas es la falta de propiedad de la relación con el cliente a nivel de toda la empresa", dijo Jim Hintze, vicepresidente senior de marketing de Fujitsu, que proporciona hardware, software y servicios para la industria de las telecomunicaciones. "No importa cuál sea su función, usted debe tener una relación con el cliente, ya sea directa o indirecta", dijo Hintze. "Todavía no lo hemos resuelto, pero tenemos un plan de juego para lograrlo".

Fujitsu también ha implementado un sistema de administración de relaciones con el cliente (CRM) (que se estudia en el capítulo 21) e intenta ampliar su uso, de ser una herramienta de contacto de ventas, a ser un administrador de activos del cliente a nivel de toda la empresa. "Hay tantas áreas no usufructuadas para que nosotros las aprovechemos [para] conservar a los clientes. Tratamos de establecer los sistemas y los procesos", comentó Hintze. Uno de los retos es hacer un seguimiento de todas las interacciones del cliente con la empresa, como la experiencia del servicio al cliente, e incluirlos en una medida global de la satisfacción de este último. "Un cliente podría llamar a un número 800 para solicitar el apoyo de una garantía y sentirse desalentado porque la llamada no se manejó de forma apropiada", dijo Hintze. "Las personas no ven eso en su totalidad, debido a que no se desarrolla en una métrica total". Otro reto es tratar con la sola cantidad de datos del cliente, añadió. "Hay tanta información por allí que, incluso para una empresa tan compleja como Fujitsu, su administración inteligente es en realidad difícil", añadió.[17]

¿En qué otras formas podría implementar Fujitsu para mejorar la calidad de la experiencia del cliente? ¿Qué más podría hacer para incrementar la retención de clientes?

ciben muy pocas o ninguna diferencia entre las marcas o los proveedores. Esa es la razón por la cual las empresas como Mimeo.com, una empresa de impresión en línea, se enfocan en mejorar continuamente los procesos para comunicarse con los clientes una vez que hacen su primer pedido. Para ayudar a retener a los clientes, la empresa ha desarrollado un sistema automatizado que envía mensajes por correo electrónico u ofrece un contacto en vivo cada vez que un cliente hace un pedido o una pregunta.[16] El establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes ayuda a las empresas a crear una ventaja competitiva difícil de igualar por los competidores. Por ejemplo, el programa Powership de FedEx incluye una serie de sistemas automatizados de envío, rastreo y facturación que ahorran tiempo y dinero a sus clientes para reafirmar su lealtad hacia FedEx. Esto produce una situación de ganar-ganar

La sección "La experiencia del cliente" en este capítulo reporta los resultados de un estudio referente a las prácticas de retención de clientes, y algunas estrategias de Fujitsu para tratar de mejorar las experiencias de sus clientes más valiosos.

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica, que en ocasiones se conoce como *sociedad estratégica*, es un acuerdo de cooperación entre las empresas orientadas al mercado de negocios. Las alianzas estratégicas pueden adoptar la forma de licenciamiento o de distribución, joint ventures, consorcios de investigación y desarrollo, y sociedades. Pueden ser entre fabricantes, fabricantes y clientes, fabricantes y proveedores, y fabricantes e intermediarios del canal.

Las empresas orientadas al mercado de negocios forman alianzas estratégicas para fortalecer las operaciones y competir mejor. Office Depot ha formado una alianza con Netbizz Office Supplies, un proveedor de artículos de oficina en Singapur. El propósito de la alianza

alianza estratégica (sociedad estratégica)
Acuerdo de cooperación entre empresas orientadas al mercado de negocios.

compromiso relacional
Creencia de la empresa de que la continua relación con otra empresa es tan importante que garantiza los máximos esfuerzos para conservarla por tiempo indefinido.

confianza
Condición que existe cuando una parte sabe que su socio es confiable e íntegro.

keiretsu
Red de empresas afiliadas entrelazadas.

es permitir que los clientes utilicen la red internacional de Office Depot para sus necesidades de suministro en múltiples países. Singapur es un mercado clave para muchas empresas globales y esta alianza ofrece una solución de obtención muy conveniente tanto para los clientes actuales como para los nuevos.[18]

En ocasiones, los socios de las alianzas son también agresivos competidores. Por ejemplo, en Estados Unidos, en vista del incremento en los precios del combustible, DHL, el servicio de entrega exprés, ha formado una alianza con UPS, un competidor. Según un ejecutivo de DHL, "en realidad los clientes no ven ninguna diferencia, a menos que presten atención al color de los aviones del socio".[19]

Existen otras alianzas entre empresas que operan en industrias diferentes por completo. Choice Hotels y 1-800-Flowers comparten empleados en los centros de atención telefónica (call centers) porque hacerlo es más barato que por outsourcing. Cuando una empresa experimenta un incremento en la demanda de sus productos y servicios, puede llamar a los empleados de su socio en lugar de aumentar su personal o recurrir a una agencia de empleo temporal. En un momento dado, hasta 100 agentes pueden tomar pedidos para su socio. Ambas empresas reportan una retención de empleados más alta y un mejor reclutamiento.[20]

Para que una alianza tenga éxito a largo plazo, debe estar basada en el compromiso y la confianza. El compromiso relacional significa que una empresa cree que una continua relación con otra es tan importante que garantiza los máximos esfuerzos para conservarla por tiempo indefinido.[21] Una reducción percibida en el compromiso por una de las partes a menudo lleva al rompimiento de la relación.

La confianza existe cuando una de las partes sabe que su socio es confiable e íntegro.[22] Algunas alianzas fracasan cuando los participantes no confían en sus socios comerciales. General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, Nissan Motor Company y Renault SA crearon un intercambio de refacciones automotrices por Internet, llamado Covisint, que esperaban que representara $300 000 millones en ventas anuales. Pero la industria se caracteriza por la falta de confianza entre compradores y vendedores. Después de una década de verse obligados a aceptar las concesiones de precios, los proveedores se mostraron reacios a participar en el intercambio.

Los keiretsu japoneses son poderosas combinaciones de empresas, cimentadas por vínculos familiares o fuertes conexiones financieras. La versión estadounidense de los keiretsu es una alianza de proveedores y clientes, unidos por las metas del mutuo éxito. Harley-Davidson copió el modelo keiretsu convirtiendo a sus proveedores en socios. Esos socios se comprometen a reducciones de costo anuales (incluso si los costos de materiales y mano de obra se están incrementando) y participan en el programa de desarrollo de productos de la empresa para ayudar a mejorar la calidad. A cambio de eso, los socios participan en el éxito de Harley.

© AP IMAGES/DOUGLAS C. PIZAC

Relaciones en otras culturas

Aunque los términos *marketing relacional* y *alianzas estratégicas* son nuevos y fueron popularizados sobre todo por los educadores y ejecutivos de negocios estadounidenses, hace mucho tiempo que estos conceptos son muy conocidos en otras culturas. Los negocios en México, China, Japón, Corea y gran parte de Europa, dependen en gran medida de las relaciones personales. El capítulo 21 estudia la administración de las relaciones con el cliente de forma más detallada.

En Japón, por ejemplo, el intercambio entre empresas se basa en las relaciones personales desarrolladas mediante *amae*, como se conoce a la dependencia indulgente. *Amae* es el sentimiento de fomentar la preocupación, o la dependencia, de otro. La reciprocidad y las relaciones personales contribuyen al *amae*. Las relaciones entre las empresas pueden evolucionar en un keiretsu, una red de empresas afiliadas entrelazadas. En un keiretsu, los directivos pueden sentarse en los consejos de administración de sus clientes o proveedores. Los miembros de un keiretsu negocian entre sí, siempre que es posible, y a menudo participan en actividades conjuntas de desarrollo, finanzas y marketing de productos. Por ejemplo, el keiretsu de Toyota Group incluye 14 empresas centrales y otras 170 que reciben un trato preferencial. Toyota mantiene una posición de accionista en numerosas de estas 170 empresas afiliadas y está representada en muchos de sus consejos de administración.

Gran cantidad de empresas estadounidenses ha descubierto que la mejor forma de competir en los mercados asiáticos es establecer relaciones con las empresas de ese continente. Por ejemplo, la joint venture (empresa conjunta) de General Motors con Shanghai Motors produce Buick, Chevrolet y Cadillac. El fabricante automotriz alemán Volkswagen también tiene una alianza con Shanghai Motors para fabricar el Passat.[23]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Analizar el rol del marketing relacional y las alianzas estratégicas en el marketing de negocios

OA 4

PRINCIPALES CATEGORÍAS DE CLIENTES DE NEGOCIOS

El mercado de negocios consiste en cuatro principales categorías de clientes: productores, revendedores, gobiernos e instituciones.

Productores

El segmento de los productores del mercado de negocios incluye individuos y organizaciones comerciales que utilizan bienes o servicios comprados para fabricar o incorporarlos en otros productos, o facilitar las operaciones cotidianas de la organización. Algunos ejemplos de productores son las compañías constructoras, manufactureras, transportistas, financieras, de bienes raíces y de servicios alimenticios. En Estados Unidos existen más de 13 millones de empresas en el segmento de productores del mercado de negocios. Algunas de ellas son pequeñas y otras se encuentran entre los negocios más grandes del mundo.

A menudo, los productores se conocen también como fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés). Este término incluye a todos los individuos y organizaciones que compran bienes de negocios y los incorporan en los productos que fabrican para su venta posterior a otros productores o consumidores. Se dice que las empresas como General Motors que compran acero, pintura, llantas y baterías son fabricantes de equipo original.

fabricantes de equipo original
Individuos y organizaciones que compran bienes de negocios (o industriales) y los incorporan en los productos que fabrican para su venta posterior a otros productores o consumidores.

Revendedores

El mercado de los revendedores incluye negocios minoristas y mayoristas que compran bienes terminados y los revenden para obtener utilidades. Un minorista vende sobre todo a los

North American Industry Classification System (NAICS)
Un detallado sistema de numeración desarrollado por Estados Unidos, Canadá y México para clasificar los establecimientos de negocios estadounidenses por sus principales procesos de producción.

consumidores finales; los mayoristas lo hacen principalmente a minoristas y otros clientes organizacionales. Existen cerca de 1.5 millones de minoristas y 500 000 mayoristas que operan en Estados Unidos. Las empresas orientadas al marketing de productos de consumo, como Procter & Gamble, Kraft Foods y Coca-Cola, venden de forma directa a grandes minoristas y a cadenas minoristas y mediante unidades minoristas más pequeñas. En el capítulo 15 se estudia la venta minorista de forma detallada.

Los distribuidores de productos de negocios son mayoristas que compran dichos productos y los revenden a clientes de negocios. A menudo tienen en su inventario miles de artículos y emplean fuerzas de ventas para visitar a los clientes de negocios. Los negocios que desean comprar un ciento de lápices o cientos de kilogramos de fertilizante casi siempre adquieren estos productos con distribuidores locales, en lugar de hacerlo de forma directa con fabricantes como Empire Pencil o Dow Chemical.

Gobiernos

Un tercer segmento importante del mercado de negocios es el gobierno. Las organizaciones gubernamentales incluyen miles de unidades de compras federales, estatales y locales. Constituyen lo que quizá sea el mercado de bienes y servicios más grande del mundo.

Con frecuencia, los contratos para las compras gubernamentales se ofrecen en licitaciones. Los distribuidores interesados presentan licitaciones (casi siempre selladas) para ofrecer productos específicos durante un tiempo en particular. En ocasiones, el contrato se otorga al licitador con la oferta más baja y, si no es así, es necesario presentar evidencias muy contundentes para justificar la decisión. Los criterios para rechazar la oferta más baja incluyen la falta de experiencia, financiamiento inadecuado o mal desempeño en el pasado. La licitación ofrece a todos los proveedores potenciales una oportunidad equitativa de ganar los contratos gubernamentales y ayuda a garantizar que los fondos públicos se utilicen de forma inteligente.

Gobierno federal Piense en cualquier bien o servicio y es muy probable que alguien en el gobierno federal lo utilice. El gobierno federal de Estados Unidos compra bienes y servicios valuados en más de $600 000 millones al año, lo cual le convierte en el cliente más grande del mundo.

Aunque gran parte de las compras del gobierno federal están centralizadas, no hay un solo organismo federal que contrate todo lo que el gobierno requiere, y no existe un solo comprador en un organismo que adquiera todo lo que éste necesita. Podemos considerar que el gobierno federal es una combinación de varias grandes empresas con responsabilidades que se superponen y miles de pequeñas unidades independientes.

Una conocida fuente de información acerca de las adquisiciones gubernamentales es *Commerce Business Daily*. Hasta hace poco, las empresas que esperaban vender al gobierno federal consideraban que el documento era desorganizado y a menudo llegaba demasiado tarde para resultar útil. La versión en línea (**www.cbd-net.com**) es más oportuna y permite a los contratistas encontrar clientes potenciales por medio de búsquedas mediante

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Identificar las cuatro principales categorías de clientes en el mercado de negocios

palabras clave. *Doing Business with the General Services Administration*, *Selling to the Military* y *Selling to the U.S. Air Force* son otros ejemplos de publicaciones diseñadas para explicar cómo hacer negocios con el gobierno federal.

Gobiernos estatal, municipal y local Para los grandes y pequeños distribuidores, vender a estados, municipios y ciudades puede ser menos frustrante que vender al gobierno federal. Por lo regular, el trámite es más sencillo y fácil de manejar que en el nivel federal. Por otra parte, los distribuidores deben decidir cuáles de las más de 82 000 unidades gubernamentales es probable que compren sus artículos. Los organismos de compras estatales y locales incluyen distritos escolares, departamentos de carreteras, hospitales administrados por el gobierno y organismos de vivienda.

Instituciones

El cuarto segmento importante del mercado de negocios consiste en instituciones que buscan lograr objetivos adicionales a las metas de negocios estándar sobre utilidad, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión. Este segmento incluye escuelas, hospitales, colegios y universidades, iglesias, sindicatos, organizaciones fraternales, clubes cívicos, fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro. Xerox ofrece a las instituciones educativas y médicas los mismos precios que a los organismos gubernamentales (los más bajos que Xerox ofrece) y tiene una fuerza de ventas independiente que atiende a estos clientes.

5A

EL NORTH AMERICAN INDUSTRY CLASSIFICATION SYSTEM

El North American Industry Classification System (NAICS) es un sistema de clasificación industrial que se inició en 1997 para reemplazar al sistema de clasificación industrial estándar (SIC, por sus siglas en inglés). El NAICS es un sistema para clasificar a los establecimientos de negocios de América del Norte. Fue desarrollado de forma conjunta por Estados Unidos, Canadá y México y proporciona un sistema de clasificación industrial común para los socios del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Las empresas que producen bienes o servicios y que utilizan procesos de producción idénticos o similares son agrupadas en una misma categoría.

El NAICS es una herramienta muy valiosa para las empresas orientadas al mercado de negocios que participan en el análisis, la segmentación y el establecimiento de los mercados meta. Cada grupo de clasificación es relativamente homogéneo en términos de la materia prima requerida, los componentes utilizados, los procesos de manufactura empleados y los problemas afrontados. Mientras más dígitos tenga un código, más homogéneo será el grupo. Por tanto, si un proveedor entiende las necesidades y los requerimientos de algunas empresas dentro de una clasificación, es posible proyectar las necesidades para todas las empresas en dicha categoría. También es posible identificar el número, tamaño y dispersión geográfica de las empresas. Esta información se convierte en estimaciones del mercado potencial, de la participación de mercado y elaboración de pronósticos de ventas. Asimismo, se puede utilizar para identificar nuevos clientes potenciales. Los códigos del NAICS ayudan a identificar a las empresas que podrían ser usuarios en prospecto de los bienes y servicios de un proveedor.

La figura 7.3 muestra una visión general del NAICS. Asimismo, la figura 7.4 ilustra el sistema de clasificación de seis dígitos para dos de los 20 sectores económicos del NAICS: manu-

FIGURA 7.3

Códigos de dos dígitos del NAICS y los sectores económicos correspondientes

Código del NAICS	Sector económico
11	Agricultura, silvicultura y pesca
21	Minería
22	Servicios públicos
23	Construcción
31–33	Manufactura
43	Comercio mayorista
44–45	Comercio minorista
47–48	Transporte
51	Información
52	Finanzas y seguros
53	Bienes raíces y arrendamiento
56	Servicios profesionales y técnicos
57	Servicios administrativos y de apoyo
61	Servicios educativos
62	Asistencia de salud y social
71	Arte, entretenimiento y recreación
72	Servicios alimenticios, lugares para beber y hospedaje
81	Otros servicios, excepto la administración pública
93	Administración pública
98	Bienes y fondos mutualistas
99	No clasificables

FIGURA 7.4

Ejemplos de la jerarquía del NAICS

Nivel del NAICS	Ejemplo 1		Ejemplo 2	
	Código del NAICS	Descripción	Código del NAICS	Descripción
Sector	31–33	Manufactura	51	Información
Subsector	334	Manufactura de computadoras y productos electrónicos	513	Transmisión y telecomunicaciones
Grupo industrial	3346	Manufactura y reproducción de medios magnéticos y ópticos	5133	Telecomunicaciones
Industria	33461	Manufactura y reproducción de medios magnéticos y ópticos	51332	Proveedores de telecomunicaciones inalámbricas, excepto satélites
Subdivisión industrial	334611	Reproducción de software	513321	Localización

Fuente: U.S. Census Bureau, "New Code System In NAICS", http://www.census.gov/epcd/www/naics.html.

factura e información. La estructura jerárquica del NAICS permite que los datos industriales se resuman con varios niveles de detalle. Para ilustrar:

- Los primeros dos dígitos designan un importante sector económico como la agricultura (11) o la manufactura (31-33).
- El tercer dígito corresponde a un subsector económico como la producción de cultivos o la fabricación de ropa.
- El cuarto dígito se refiere a un grupo industrial, como la agricultura de granos y semillas oleaginosas o los molinos de fibra, estambre o hilo.
- El quinto dígito designa la industria en el NAICS, como agricultura de trigo o molinos de telas de punto.
- El sexto dígito, cuando se utiliza, identifica las subdivisiones de las industrias del NAICS que satisfacen las necesidades de los usuarios en cada país.[24]

Para una lista completa de los códigos del NAICS, visite **http://www.census.gov/epcd/www/naics.html**.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Explicar el North American Industry Classification System

OA 6

MERCADOS DE NEGOCIOS FRENTE A MERCADOS DE CONSUMO

La filosofía básica y la práctica del marketing son las mismas sin importar si un cliente es una organización de negocios o un consumidor. Sin embargo, los mercados de negocios sí tienen características diferentes a las de los mercados de consumo.

Demanda

La demanda de productos de consumo es muy diferente a la del mercado de negocios. A diferencia de la primera, la demanda de negocios es derivada, inelástica, conjunta y fluctuante.

Demanda derivada La demanda de productos de negocios se conoce como **demanda derivada**, ya que las organizaciones compran productos para utilizarlos en la fabricación de bienes para sus clientes. Por ejemplo, el número de taladros o tornos que necesita una empresa de manufactura "se deriva de" o se basa en la demanda de productos que se fabrican utilizando esas máquinas.

Ya que la demanda es derivada, las empresas orientadas al mercado de negocios deben vigilar muy de cerca su demanda y las preferencias cambiantes en los mercados de consumo finales, aun cuando sus clientes no estén en dichos mercados. Además, las empresas orientadas al mercado de negocios deben analizar con detalle los pronósticos de sus clientes, porque la demanda derivada se basa en las expectativas de la demanda futura de los productos de esos clientes.

> *"A diferencia de la demanda de consumo, la demanda de negocios es derivada, inelástica, conjunta y fluctuante."*

Algunas empresas orientadas al mercado de negocios no sólo monitorean la demanda del consumidor final y los pronósticos de los clientes, sino que también tratan de influir en la primera. Los productores de aluminio utilizan anuncios por televisión y en revistas para señalar la conveniencia y las oportunidades de reciclaje que el aluminio ofrece a los consumidores que pueden elegir comprar bebidas refrescantes envasadas en contenedores de plástico o aluminio.

Demanda inelástica La demanda de numerosos productos de negocios es inelástica en cuanto al precio. El término *demanda inelástica* significa que un incremento o decremento en el precio del producto no afectará su demanda de forma significativa. En el capítulo 19 se estudia este punto con más detalle.

El precio de un producto que se utiliza en la producción o como parte de un producto final a menudo es una mínima parte del precio total del resultado. Por tanto, la demanda del producto para el consumidor final no es afectada. Si el precio de la pintura automotriz o de las bujías aumenta en gran medida, por ejemplo 200% en un año, ¿usted cree que el número de automóviles vendidos ese año se vea afectado? Es probable que no.

Demanda conjunta La **demanda conjunta** ocurre cuando dos o más artículos se emplean juntos en un producto final. Por ejemplo, una reducción en la disponibilidad de chips de memoria hará más lenta la fabricación de microcomputadoras, lo que a su vez reducirá la demanda de unidades de disco. De manera similar, la demanda de sistemas operativos Apple existe siempre y cuando haya demanda de computadoras Apple. Las ventas de ambos productos están relacionadas de forma directa.

Demanda fluctuante La demanda de productos de negocios, en particular de instalaciones y equipo nuevos, suele ser menos estable que la demanda de productos de consumo. Un pequeño incremento o decremento en la demanda del consumidor puede producir un cambio mucho más importante en la demanda de instalaciones y equipo necesarios para fabricar el producto de consumo. Los economistas llaman a este fenómeno **efecto multiplicador** (o **principio acelerador**).

Cummins Engine Company, fabricante de motores diésel para uso pesado, utiliza avanzadas esmeriladoras de superficie para fabricar algunas partes. Suponga que Cummins utiliza 20 de estas máquinas. Cada una dura alrededor de 10 años. Las compras se programaron de

demanda derivada
Demanda de productos de negocios.

demanda conjunta
Demanda de dos o más artículos utilizados en un producto final.

efecto multiplicador (principio acelerador)
Fenómeno en el cual un pequeño incremento o decremento en la demanda del consumidor puede producir un cambio mucho mayor en la demanda de las instalaciones y el equipo necesarios en la fabricación del producto de consumo.

intercambio en línea de negocio a negocio
Tipo de comercio electrónico que proporciona a las empresas vínculos integrados con sus clientes y proveedores.

manera que cada año se desgastarán y serán reemplazadas dos máquinas. Si la demanda de partes de motores no varía, este año se comprarán dos esmeriladoras. Si la demanda de partes disminuye ligeramente, quizá sólo se necesiten 18 esmeriladoras y Cummins no reemplazará las desgastadas. Sin embargo, suponga que el próximo año la demanda regresa a los niveles previos y un poco más. Para satisfacer el nuevo nivel de la demanda, Cummins necesitará reemplazar las dos máquinas que se desgastaron el primer año, las dos que lo hicieron en el segundo y una o más máquinas adicionales. El efecto multiplicador funciona de esta forma para muchas industrias, produciendo una demanda muy variable de productos de negocios.

Volumen de compra

Los clientes de negocios compran en cantidades mucho más grandes que los consumidores. Sólo piense en lo grande que es el pedido que por lo general Kellogg hace de granos de trigo y pasas utilizados en la elaboración del cereal Raisin Bran. Imagine el número de neumáticos que Chrysler compra en un solo pedido.

Número de clientes

Las empresas orientadas al mercado de negocios, por lo regular, tienen mucho menos clientes que las empresas orientadas al mercado de consumo. La ventaja es que es mucho más fácil identificar a los compradores potenciales, monitorear las necesidades y niveles de satisfacción actuales de los clientes y atender en persona a aquellos existentes. La principal desventaja es que cada cliente se vuelve crucial, sobre todo para aquellos fabricantes que sólo tienen uno. En muchos casos, este cliente es el gobierno de Estados Unidos. El éxito o fracaso de una licitación puede marcar la diferencia entre la prosperidad y la bancarrota. Después de cinco años de desarrollo, pruebas y política, el Pentágono otorgó a Lockheed Martin un contrato por varias décadas para construir 3 000 aviones de combate de propulsión a chorro. Boeing Aircraft Company, el único licitador para el contrato de $200 000 millones, anunció de inmediato sus planes de importantes despidos.

Ubicación de los compradores

Los clientes de negocios suelen estar mucho más concentrados geográficamente que los consumidores. Por ejemplo, más de la mitad de los compradores de negocios en Estados Unidos se localiza en Nueva York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, Michigan y Nueva Jersey. Las industrias de aviones y microelectrónica están concentradas en la costa oeste de Estados Unidos, y muchas de las empresas que abastecen a la industria de fabricación automotriz se ubican cerca de Detroit.

Los anuncios, como éste de Michigan Economic Development Corporation (MEDC), promueven la actividad económica dentro del estado, elogiando los beneficios de ubicar, reubicar o ampliar un negocio en su estado.

© 2009 MICHIGAN ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION

Estructura de distribución

Numerosos productos de consumo pasan por un sistema de distribución que incluye al productor, uno o más mayoristas y un minorista. Sin embargo, en el marketing de negocios, los canales de distribución por lo regular son más cortos. Los canales directos, mediante los cuales los fabricantes comercian de forma directa con los usuarios, son mucho más comunes. Su uso ha aumentado en gran medida durante la última década con la introducción de varios esquemas de compra y venta por Internet. Una de estas técnicas es el **intercambio en línea de negocio a negocio**, que es un comercio electrónico que proporciona a las empresas vínculos integrados con sus clientes y proveedores. La meta de un intercambio en línea B2B es simplificar las compras de negocios y hacerlas más eficientes. Por ejemplo, Exostar, el intercambio en línea de la industria aeroespacial, tiene más de 12 000 proveedores participantes y realiza más de 20 000 operaciones a la semana.[25] Los intercambios como el de Exostar facilitan las relaciones de canal directo entre los productores y sus clientes.

Naturaleza de la compra

A diferencia de los consumidores, los compradores de negocios casi siempre tienen un enfoque formal hacia las compras. Los negocios utilizan

agentes de compras o compradores capacitados en forma profesional que pasan toda su carrera adquiriendo un número limitado de artículos. Llegan a conocer muy bien los productos y a los vendedores. Algunos compradores profesionales se ganan la designación de Gerente de Compras Certificado (CPM, por sus siglas en inglés) después de participar en un riguroso programa de certificación.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

6A Explicar las principales diferencias entre los mercados de negocios y de consumo

Característica	Mercado de negocios	Mercado de consumo
Demanda	Organizacional	Individual
Volumen de compra	Más alto	Más bajo
Número de clientes	Pocos	Muchos
Ubicación de los compradores	Concentrados geográficamente	Dispersos
Estructura de la distribución	Más directa	Más indirecta
Naturaleza de la compra	Más profesional	Más personal
Naturaleza de la influencia de compra	Multiple	Sencilla
Tipo de negociaciones	Más complejas	Más simples
Uso de la reciprocidad	Sí	No
Uso del arrendamiento	Mayor	Menor
Método promocional primario	Venta personal	Publicidad

Naturaleza de la influencia de las compras

Por lo regular, más personas participan en una decisión de compra de negocios que en una de consumo. Expertos en áreas tan variadas como control de calidad, marketing y finanzas, así como compradores profesionales y usuarios, se agrupan en un centro de compras (que se estudia más adelante en este capítulo).

Tipo de negociaciones

Los consumidores están acostumbrados a negociar el precio de automóviles y bienes raíces. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, los consumidores estadounidenses esperan que los vendedores establezcan el precio y otras condiciones de venta, como el tiempo de entrega y los términos del crédito. En contraste, la negociación es una práctica común en el marketing de negocios. Compradores y vendedores negocian las especificaciones del producto, las fechas de entrega, los términos de pago y otros asuntos relacionados con el precio. En ocasiones, estas negociaciones ocurren durante varias juntas a lo largo de algunos meses. A menudo, los contratos finales son muy extensos y detallados.

Uso de la reciprocidad

Los compradores de negocios, con frecuencia, prefieren comprar a sus propios clientes, práctica que se conoce como **reciprocidad**. Por ejemplo, General Motors compra motores a BorgWarner para montarlos en sus automóviles y camiones, y BorgWarner, a su vez, compra a General Motors muchos de los automóviles y camiones que necesita. Esta práctica no es ilegal ni carente de ética, a menos que una parte obligue a la otra, creando una competencia desleal. La reciprocidad, por lo general, se considera una práctica de negocios razonable. Si todos los posibles proveedores venden un producto similar en casi el mismo precio, ¿no cree que tiene sentido comprar a las empresas que a su vez le compran a usted?

Uso del arrendamiento

Los consumidores, con frecuencia, compran productos en lugar de rentarlos. Pero es común que las empresas renten equipo costoso como computadoras, equipo y vehículos para la construcción y automóviles. El arrendamiento permite a las empresas reducir el flujo de salida de capital, recibir mejores servicios y obtener beneficios fiscales.

El arrendador, la empresa que proporciona el producto, puede ser el fabricante o una empresa independiente. Los beneficios para el acreedor incluyen mayores ingresos totales provenientes de la renta, en comparación con la venta, y la oportunidad de hacer negocios con los clientes que no pueden comprar.

reciprocidad
Práctica de los compradores de negocios que prefieren comprar a sus propios clientes.

equipo principal (instalaciones)
Bienes de capital, como grandes o costosas máquinas, computadoras mainframe, altos hornos, generadores, aviones y edificios.

equipo accesorio
Bienes, como herramientas portátiles y equipo de oficina, que son menos costosos y de menor duración que el equipo principal.

materias primas
Productos agrícolas o de extracción sin procesar, como minerales, madera, trigo, maíz, frutas, verduras y pescado.

partes componentes
Artículos terminados, listos para ensamblar, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de convertirse en parte de algún otro producto.

Método promocional primario

Las empresas orientadas al mercado de negocios suelen enfatizar la venta personal en sus esfuerzos de promoción, sobre todo para artículos costosos, productos con un diseño personalizado, compras en grandes volúmenes y situaciones que requieren de negociaciones. La venta de numerosos productos de negocios requiere de gran trato personal. En el capítulo 18 se explica con detalle la venta personal.

OA 7

TIPOS DE PRODUCTOS DE NEGOCIOS

Los productos de negocios, por lo general, pertenecen a una de las siguientes siete categorías, con base en su uso: equipo principal, equipo accesorio, materias primas, partes componentes, materiales procesados, suministros y servicios de negocios.

Equipo principal

El equipo principal incluye bienes de capital, como grandes o costosas máquinas, computadoras mainframe, altos hornos, generadores, aviones y edificios. (Estos artículos también se conocen como instalaciones.) El equipo principal se deprecia con el tiempo, en lugar de cobrarse como un gasto en el año en que se adquiere. Además, el equipo principal a menudo está diseñado para cada cliente. La venta personal constituye una parte importante de la estrategia de marketing del equipo principal, ya que los canales de distribución casi siempre son directos del productor al usuario de negocios.

Equipo accesorio

El equipo accesorio es, por lo general, menos costoso y dura menos que el equipo principal. Algunos ejemplos incluyen taladros portátiles, herramientas eléctricas, microcomputadoras y aparatos de fax. El equipo accesorio se cobra, a menudo, como un gasto en el año en que se compró, en lugar de depreciarse a lo largo de su vida útil. En contraste con el equipo principal, los accesorios con mayor frecuencia son estandarizados y adquiridos por otros clientes. Éstos suelen estar muy dispersos. Por ejemplo, todos los tipos de negocios compran microcomputadoras.

Los distribuidores industriales locales (mayoristas) desempeñan un importante rol en el marketing de equipo accesorio porque, a menudo, los compradores de negocios adquieren accesorios. Sin importar dónde se compren éstos, la publicidad es una herramienta promocional crucial más para el equipo accesorio que para el equipo principal.

Materias primas

Las materias primas consisten en productos agrícolas o de extracción (por ejemplo, minerales, madera, trigo, maíz, frutas, verduras y pescado). La materia prima se convierte en parte de los productos terminados. Los usuarios que la utilizan con mucha frecuencia, como las acereras o los aserraderos y las enlatadoras de alimentos, casi siempre compran enormes cantidades de materias primas. Debido a que, por lo regular, existen muchos revendedores relativamente pequeños de materia prima, ninguno influye en gran medida en el precio ni en el suministro. Por tanto, el mercado suele establecer el precio de las materias primas y los productores individuales tienen poca flexibilidad en la fijación de los precios. La promoción casi siempre se lleva a cabo mediante la venta personal y, por lo general, los canales de distribución son directos: del productor al usuario de negocios.

Partes componentes

Las partes componentes son artículos terminados listos para ensamblar o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de convertirse en parte de algún otro bien. Los motores a diésel de Caterpillar son partes componentes utilizadas en los camiones para uso pesado. Otros ejemplos incluyen bujías, llantas y motores eléctricos para automóviles. Una característica especial de las partes componentes es que pueden conservar su identidad des-

pués de volverse parte del producto final. Por ejemplo, las llantas automotrices se reconocen con claridad como parte de un automóvil. Además, debido a que las partes componentes a menudo se desgastan, tal vez sea necesario reemplazarlas varias veces durante la vida del producto final. Por tanto, existen dos importantes mercados para muchas partes componentes: el de los fabricantes de equipo original y el de refacciones.

La disponibilidad de las partes componentes a menudo es un factor clave para que los fabricantes de equipo original cumplan con los límites de tiempo de sus productos. Por ejemplo, Boeing Co. tuvo que demorar el ensamble final de sus Boeing 787 Dreamliners por lo menos 15 meses, debido a la terminación más lenta de lo esperado de los componentes, antes de su llegada a la línea de ensamble final. Además de las ventas demoradas y de los clientes descontentos e insatisfechos, Boeing les deberá pagar millones de dólares a los clientes por concepto de penalización.[26]

Muchas de las características de negocios mencionadas en la "Revisión del objetivo de aprendizaje 6" son propias del mercado de los fabricantes de equipo original. La diferencia entre los costos unitarios y los precios de venta en el mercado para los fabricantes de equipo original a menudo es menor, pero las utilidades pueden ser considerables debido al volumen de compra.

El mercado de refacciones está compuesto por organizaciones e individuos que compran partes componentes para reemplazar aquellas desgastadas. Ya que los componentes a menudo conservan su identidad en los productos finales, es probable que los usuarios prefieran reemplazar una parte componente con la misma marca utilizada por el fabricante; por ejemplo, la misma marca de las llantas o la batería del automóvil. Sin embargo, el mercado de las refacciones opera de forma diferente al de los fabricantes de equipo original. Sin importar si los compradores de refacciones son organizaciones o individuos, suelen presentar las características de los mercados de consumo que muestra la "Revisión del objetivo de aprendizaje 6". Considere, por ejemplo, una refacción automotriz. Por lo general, el volumen de compra es bajo y hay muchos clientes, geográficamente dispersos, que a menudo compran a distribuidores automotrices o refaccionarias. No existe la negociación y ni la reciprocidad ni el arrendamiento se consideran opciones.

Los fabricantes de partes componentes dirigen su publicidad, con frecuencia, hacia los compradores de refacciones. Por ejemplo, Cooper Tire & Rubber fabrica y comercializa partes componentes (llantas para automóviles y camiones) sólo para el mercado de refacciones. General Motors y otros fabricantes de automóviles compiten con empresas independientes en el mercado de refacciones automotrices.

© PR NEWSFOTO/BOISE PAPER SOLUTIONS

Aun cuando Internet ha afectado en gran medida el consumo de muchos suministros, como los sobres, el papel aún tiene una demanda muy alta. De hecho, la tecnología de cómputo ha aumentado la demanda de papel en lugar de reducirla.

Materiales procesados

Los **materiales procesados** son productos que se utilizan de forma directa en la fabricación de otros bienes. A diferencia de la materia prima, ya pasaron por cierto procesamiento. Algunos ejemplos son metal laminado, sustancias químicas, acero especializado, madera, miel de maíz y plásticos. A diferencia de las partes componentes, los materiales procesados no conservan su identidad en los productos finales.

La mayor parte de los materiales procesados se vende a los fabricantes de equipo original o a distribuidores que atienden este mercado. Los materiales procesados se compran, por lo general, con base en las especificaciones del cliente o con algún estándar industrial, como en el caso del acero y la madera terciada. El precio y el servicio son importantes factores al elegir un distribuidor.

Suministros

Los **suministros** son artículos consumibles que no se convierten en parte del producto final; por ejemplo, lubricantes, detergentes, toallas de papel, lápices y papel. Los suministros son artículos estandarizados que los agentes de compras adquieren de forma rutinaria. Casi siempre tienen una vida corta y son baratos en comparación con otros bienes dirigidos al mercado de negocios. Debido a que los suministros por lo general pertenecen a una de tres categorías: mantenimiento, reparación o suministros operativos, casi siempre se conocen como artículos MRO (*maintenance, repair and operating supplies*).

materiales procesados
Productos utilizados de forma directa en la fabricación de otros productos.

suministros
Artículos consumibles que no se convierten en parte del producto final.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Describir los siete tipos de bienes y servicios de negocios

© CORTESÍA DE B-BOOKS, INC.

La competencia en el mercado MRO es intensa. Por ejemplo, Bic y Paper Mate luchan por captar las compras de negocios de bolígrafos económicos.

Servicios de negocios

Los servicios de negocios son artículos costosos que no se vuelven parte de un producto final. Los negocios, a menudo, conservan a sus proveedores externos para que les brinden servicios de limpieza, publicidad, legales, consultoría en administración, investigación de mercados, mantenimiento y otros. Contratar un proveedor externo tiene sentido cuando cuesta menos que contratar o asignar a un empleado para que realice la tarea, y cuando sea necesario por su experiencia en particular.

OA 8

COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE NEGOCIOS

servicios de negocios
Artículos que no se convierten en parte del producto final.

centro de compras
Todas aquellas personas en una organización que participan en la decisión de compra.

Como quizá ya imaginó, los compradores de negocios se comportan de forma muy diferente a los consumidores. Entender la forma en que se toman las decisiones de compra en las organizaciones es el primer paso en el desarrollo de una estrategia de ventas destinada a los negocios. El comportamiento de compra de negocios tiene cinco aspectos importantes: centros de compras, criterios de evaluación, situaciones de compra, ética en los negocios y servicio al cliente.

Centros de compras

En muchos casos, más de una persona participa en una decisión de compra. La identificación de quiénes son estas personas y los roles que desempeñan aumenta en gran medida las probabilidades de éxito del vendedor.[27]

Un centro de compras incluye a todas aquellas personas en una organización que participan en la decisión de compra. La antigüedad y la influencia varían de una empresa a otra. Por ejemplo, en aquellas dominadas por la ingeniería, como Bell Helicopter, el centro de compras puede consistir casi por completo en ingenieros. En las empresas orientadas al marketing, como Toyota e IBM, éste y la ingeniería tienen una autoridad casi equiparable. En las empresas orientadas al mercado de consumo, como Procter & Gamble, los gerentes de producto y otras personas encargadas de tomar las decisiones de marketing dominan el centro de compras. En una pequeña empresa de manufactura, casi todos son miembros de este centro.

El número de personas que participa en un centro de compras varía según la complejidad y la importancia de una decisión de compra. La composición del grupo casi siempre cambia de una compra a otra y, en ocasiones, incluso durante las distintas etapas del proceso de compra. Para complicar aún más las cosas, los centros de compras no aparecen en los organigramas formales.

Por ejemplo, aun cuando se haya establecido un comité formal con el fin de elegir el sitio para una nueva planta, éste sólo forma parte del centro de compras. Otras personas, como el presidente de la empresa, a menudo desempeñan roles informales aunque poderosos. En un proceso de toma de decisiones muy extenso, como encontrar la ubicación de una nueva planta, es probable que algunos de los miembros abandonen el centro de compras cuando ya no puedan desempeñar un rol útil. Pero también se unirán otras personas cuyos talentos se requieran. Los centros de compras nunca anuncian formalmente "quién es parte de ellos" y "quién ya no".

Roles en el centro de compras Al igual que en la toma de decisiones familiares de compra, es probable que varias personas desempeñen un rol en el proceso de compras de negocios:

- *Iniciador:* la persona que sugiere la compra por primera vez.
- *Influyentes/evaluadores:* las personas que influyen en la decisión de compra. A menudo ayudan a definir las especificaciones y proporcionan información para evaluar las opciones. El personal técnico es muy importante como influyente.
- *Vigilantes:* miembros del grupo que regulan el flujo de información. Con frecuencia, el agente de compras considera el rol del vigilante como una fuente de poder. Una secretaria también puede desempeñarse como vigilante al determinar cuáles distribuidores obtienen una cita con el comprador.
- *Tomador de decisiones:* la persona que tiene el poder formal o informal de elegir o aprobar la selección del proveedor o de la marca. En situaciones complejas, a menudo es difícil determinar quién toma la decisión final.
- *Comprador:* la persona que en realidad negocia la compra. Puede ser cualquiera, desde el presidente de la empresa hasta el agente de compras, con base en la importancia de la decisión.
- *Usuarios:* miembros de la organización que en realidad usan el producto. Los usuarios inician el proceso de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto.

La figura 7.5 ilustra estos roles básicos.

Repercusiones de los centros de compras para el gerente de marketing Los distribuidores exitosos conocen la importancia de identificar quiénes pertenecen a la unidad de toma de decisiones, su influencia relativa en la decisión de compra y los criterios de evaluación de cada uno de ellos. Las estrategias de ventas exitosas se enfocan, a menudo, en determinar las influencias de compra más relevantes y en adaptar las presentaciones de ventas a los criterios de evaluación más importantes para estos miembros del centro de compras.

Por ejemplo, Loctite Corporation, fabricante de Super Glue, y adhesivos y selladores industriales, descubrió que los ingenieros son los influyentes más importantes y quienes toman las decisiones de compra de esos materiales. Como resultado de ello, Loctite enfocó sus esfuerzos de marketing en los ingenieros de producción y mantenimiento.

Las empresas a menudo se sienten frustradas por su incapacidad para llegar directamente a los ejecutivos del nivel c (los altos directivos), quienes desempeñan roles importantes en muchos centros de compras. Para evitar a los vigilantes, FedEx Corp. ha iniciado un esfuerzo de marketing llamado "acceso", orientado al grupo de altos directivos. Incluye correo directo, correo electrónico

FIGURA 7.5

Roles de los centros de compras en las adquisiciones de computadoras

Rol	Ejemplo
Iniciador	El gerente general de la división propone reemplazar la red de computadoras de la empresa.
Influyentes/ evaluadores	La oficina de controladores corporativos y el vicepresidente de procesamiento de datos tienen una importante opinión sobre el distribuidor y el sistema con el que la empresa trabajará.
Vigilantes	Los departamentos corporativos de compras y procesamiento de datos analizan las necesidades de la empresa y recomiendan coincidencias probables con distribuidores potenciales.
Tomador de decisiones	El vicepresidente administrativo, con el consejo de otras personas, selecciona el distribuidor con el cual la empresa tratará y el sistema que comprará.
Comprador	El agente de compras negocia los términos de la venta.
Usuarios	Los empleados de todas las divisiones utilizan computadoras.

compra nueva
Situación que requiere la compra de un producto por primera vez.

y una revista especializada preparada exclusivamente para ellos. También patrocina eventos para esos ejecutivos.[28] Otras empresas, como Motorola Corp, Intel Corp., SAS y Xeroz Corp., han desarrollado programas mediante el uso de una combinación de comunicación impresa, comunicación en línea y eventos para llegar a la evasiva audiencia de altos directivos.[29]

Criterios de evaluación

Los compradores de negocios evalúan a los productos y a los proveedores con base en tres importantes criterios: calidad, servicio y precio, en ese orden.

Calidad En este caso, la calidad se refiere a la conveniencia de la técnica. Una herramienta superior puede realizar un mejor trabajo en el proceso de producción y un empaque superior puede aumentar la aceptación de la marca por parte de los distribuidores y consumidores. La evaluación de la calidad también aplica al vendedor y a su empresa. Los compradores de negocios quieren tratar con un personal de ventas con buena reputación y empresas financieramente responsables. La mejora de la calidad debe formar parte de la estrategia de marketing de todas las organizaciones.

Servicio En la misma forma en que los compradores de negocios desean productos satisfactorios, lo mismo aplican respecto al servicio satisfactorio. Una compra ofrece varias oportunidades de servicio. Suponga que un distribuidor vende equipo para uso pesado. El servicio previo a la compra puede incluir una encuesta sobre las necesidades del comprador. Después de un análisis a fondo de los hallazgos de la encuesta, el distribuidor podría preparar un informe y recomendaciones a manera de una propuesta de compra. Si la compra se lleva a cabo, el servicio posterior a la compra puede consistir en instalar el equipo y capacitar a aquellos que lo usarán. Los servicios posteriores también pueden incluir mantenimiento y reparaciones. Otro servicio que los compradores de negocios buscan es la confiabilidad del suministro. Deben saber que su pedido se entregará a tiempo. Los compradores también buscan servicios que les ayuden a vender sus productos terminados. Los servicios de esta clase son especialmente apropiados, sobre todo cuando el producto del vendedor es una parte identificable del producto final del comprador.

Precio Los compradores de negocios quieren adquirir a precios bajos, a los más bajos, en la mayor parte de las circunstancias. Sin embargo, un comprador que presiona a un proveedor para que reduzca sus precios, hasta un punto en el que el proveedor pierda dinero en la venta, a menudo obliga a reducir la calidad. En efecto, el comprador también puede obligar al proveedor a dejar de venderle. De modo que tendrá que buscar una nueva fuente de suministro.

Situaciones de compra

Las empresas orientadas al mercado de negocios, sobre todo los fabricantes, deben decidir si fabrican algo o si lo compran a un proveedor externo. La decisión, en esencia, es económica. ¿Es posible comprar un artículo de calidad similar a un precio más bajo en alguna otra parte? Si no es así, ¿fabricarlo internamente es dar el mejor uso a los recursos limitados de la empresa? Por ejemplo, Briggs & Stratton Corporation, un importante fabricante de motores de cuatro ciclos, podría ahorrar $150 000 anuales en compras externas si invirtiera $500 000 en actualizar su línea de ensamble de carburadores, con lo que ahorraría $225 000 al año. Si una empresa decide comprar un producto en lugar de fabricarlo, la adquisición será una compra nueva, una recompra modificada o una recompra directa.

Compra nueva Una **compra nueva** es una situación que requiere la compra de un producto por primera vez. Por ejemplo, suponga que una empresa de manufactura necesita una mejor forma de localizar a los gerentes mientras trabajan en la planta. En la actualidad, a cada uno de los gerentes se le asigna un sonido distintivo, por ejemplo, dos cortos y uno largo, que suena por el intercomunicador de la planta siempre que se busca a alguna persona en la fábrica. La empresa decide reemplazar su sistema de localización por tonos con la tecnología de radios portátiles inalámbricos que permita a los gerentes comunicarse de inmediato con el departamento que le busca. Esta situación representa una importante oportunidad para los nuevos distribuidores. No se ha establecido una relación a largo plazo para este producto, las especificaciones quizá sean fluidas y, en general, los compradores están abiertos a nuevos distribuidores.

Si el nuevo artículo es una materia prima o una parte componente crucial, el comprador no puede darse el lujo de quedarse sin abasto. El vendedor debe convencer al comprador de que su empresa puede entregarle de forma oportuna un producto de alta calidad.

© ISTOCKPHOTO.COM/JAMIE SHIELDS

Recompra modificada Una **recompra modificada**, por lo regular, es menos crucial y consume menos tiempo que una compra nueva. En una situación de recompra modificada, el comprador quiere algún cambio en el bien o servicio original. Puede ser un nuevo color, mayor fuerza tensora en una parte componente, más personas entrevistadas en un estudio de investigación de mercados o servicios adicionales en un contrato de limpieza.

Ya que ambas partes están familiarizadas entre sí y se ha establecido una credibilidad, el comprador y el vendedor pueden concentrarse en los aspectos específicos de la modificación. Pero, en algunos casos, las recompras modificadas se abren a licitadores externos. El comprador utiliza esta estrategia para asegurarse de que los nuevos términos sean competitivos. Un ejemplo sería la empresa de manufactura que compra radios con vibradores para los gerentes que tienen problemas para escuchar el timbre debido al ruido de la fábrica. La empresa puede convocar una licitación para estudiar las ofertas de precio/calidad de varios proveedores.

Recompra directa Una **recompra directa** es una situación que los distribuidores prefieren. El comprador no busca nueva información ni otros proveedores. Se hace un pedido y el producto se abastece como en las solicitudes anteriores. Una recompra directa, por lo general, es rutinaria, porque los términos de la compra ya fueron acordados en negociaciones previas. Por ejemplo, si nuestra empresa de manufactura compra radios adicionales para los nuevos gerentes al mismo proveedor de forma regular.

Un instrumento común, el cual es utilizado en las situaciones de recompra directa, es el contrato de compra. Estos contratos se emplean con productos que se adquieren con frecuencia y en grandes volúmenes. El contrato de compra, en esencia, hace que la toma de decisiones sea una actividad de rutina y promete al vendedor una compra segura. La ventaja para el comprador es una decisión rápida y confiada, y para el vendedor es una competencia reducida o eliminada.

Los proveedores necesitan recordar, no dar por hecho, las relaciones de recompra directa. Retener a los clientes existentes es mucho más fácil que atraer nuevos.

Al promover su servicio al cliente en el vuelo, Virgin Airlines agrega promesas "Si usted lo ordena, acudiremos." Esto es, usted no tiene que esperar sus alimentos y bebidas con base en el juicio de la aerolínea si no cuando usted lo quiera

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/VIRGIN AMERICA

Ética en los negocios

Como señalamos en el capítulo 3, la ética se refiere a los principios o valores morales que, por lo general, regulan el comportamiento de un individuo o grupo. También podemos considerarla como el estándar con base en el cual juzgamos el comportamiento.

Aunque en años recientes hemos escuchado mucho sobre el mal comportamiento corporativo, la mayoría de las personas y de las empresas se apega a prácticas éticas. Para ayudar a lograr lo anterior, más de la mitad de todas las corporaciones importantes ofrece capacitación en ética para sus empleados. Gran número de empresas tiene también códigos de ética o de comportamiento de negocios para guiar a compradores y vendedores. La sección "Ética en el marketing" muestra el código de comportamiento de negocios de Lockheed Martin.

Servicio al cliente

Las empresas orientadas al mercado de negocios reconocen cada vez con mayor frecuencia los beneficios de desarrollar un sistema formal para monitorear las opiniones de los clientes y la percepción que éstos tienen de la calidad en el servicio al cliente. Empresas como McDonald's, L. L. Bean y Lexus basan sus estrategias no sólo en los productos, sino también en habilidades de servicio muy desarrolladas. Estas empresas entienden que mantener satisfechos a sus clientes actuales es tan importante como atraer nuevos clientes, si no es que más. Estas empresas líderes están obsesionadas no sólo con prestar servicio de alta calidad al cliente, sino además con medir la satisfacción, la lealtad, la calidad de las relaciones y otros indicadores del desempeño no financiero.

La mayoría de las empresas considera necesario el desarrollo de medidas únicas para su propia estrategia, propuestas de valor y mercado meta. Por ejemplo, Anderson Corporation evalúa la lealtad de sus clientes comerciales por su disposición a adquirir sus ventanas y puertas, recomendar sus productos a colegas y clientes, aumentar su volumen con la empresa

recompra modificada
Situación en la cual el comprador quiere algún cambio en el bien o servicio original.

recompra directa
Situación en la cual el comprador vuelve a solicitar los mismos bienes o servicios sin buscar nueva información ni investigar otros proveedores.

Ética en el Marketing

Código de ética en Lockheed Martin

El Consejo de Administración de Lockheed Martin ha adoptado el folleto *Setting the Standard* (actualizado en octubre de 2008), como el Código de Ética y de Comportamiento de Negocios de la empresa. Proporciona una guía acerca de las expectativas de la empresa para todos los empleados, la mano de obra contratada, los agentes, consultores, miembros del Consejo de administración y otros cuando representan a la corporación o actúan en su nombre.

Según el presidente del consejo, presidente y CEO, Robert J. Stevens, "todos tenemos una responsabilidad compartida de mantener el estándar de integridad más alto y de asegurarnos de que conservemos un lugar en donde nos sentimos orgullosos de trabajar. Si usted enfrenta un dilema ético, tiene la responsabilidad de hablar y buscar una solución. Todos debemos ser responsables de actuar con integridad y defender los valores de la corporación".[30]

El Código incluye tres componentes clave: una cultura de integridad, nuestra visión y valores.

Una cultura de integridad

Lockheed Martin está comprometida en tratar con honestidad y justicia a nuestros empleados, clientes, proveedores, accionistas y a las comunidades en donde vivimos y trabajamos. Nuestro éxito depende de mantener una cultura de integridad.

Nuestra visión y valores

Lockheed Martin hace responsable a cada director, ejecutivo, líder, empleado y agente, de defender nuestra visión, nuestros valores y nuestro código. Al hacerlo, nos aseguramos de que los negocios de Lockheed Martin se lleven a cabo de forma consistente con los altos estándares éticos que nos exigimos unos a otros y que los demás tienen derecho a exigir de nosotros.

Analice las similitudes y diferencias en el Código de Lockheed Martin y la declaración de ética de la American Marketing Association llamada sus "Normas y valores éticos para los distribuidores" en **www.marketingpower.com**.

e instalar sus productos en sus casas. En esencia, las mediciones de cada empresa no sólo deben indagar "¿cuáles son sus expectativas?" y "¿cómo lo estamos haciendo?" sino además, reflejar lo que la empresa quiere que hagan sus clientes.

Algunos clientes son más valiosos que otros. Quizá tengan mayor valor porque gastan más dinero, compran productos con márgenes más altos, su marca es de renombre o podrían convertirse en clientes más grandes en el futuro. Algunas empresas proporcionan distintos niveles de servicio a sus clientes de forma selectiva con base en el valor para su negocio. Al prestar un servicio superior a los clientes más valiosos, es más probable que una empresa los mantenga satisfechos, aumente la retención de ellos y, con el tiempo, maximice el valor total que ofrecen al negocio.

Para alcanzar esta meta, la empresa debe ser capaz de clasificar a sus clientes en dos o más grupos con base en su valor. Asimismo, debe crear y aplicar políticas que regulen la forma en que el servicio se distribuirá entre los grupos. Las políticas pueden establecer las llamadas de cuáles clientes recibirán una "atención inmediata" y a quienes se les sugerirá que utilicen Internet y el correo de voz, a quién se dirigirán las preguntas específicas mediante correo electrónico y quién tendrá o no acceso a los chats en línea.[31]

El hecho de dar a cada cliente un nivel de servicio diferente es un asunto muy delicado, que es necesario manejar con cuidado y discreción para evitar ofender a aquellos que ofrecen un valor más bajo, pero que aún así son importantes.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

8A Analizar los aspectos únicos del comportamiento de compras de negocios

$1 billón ◀ total del comercio B2B en Estados Unidos durante 2008

empresas centrales en el keiretsu de Toyota Group ▶ **14**

170 ◀ empresas que reciben un trato preferencial por parte del keiretsu de Toyota Group 500 000

mayoristas que operan en Estados Unidos ▶ **500 000**

$600 000 millones ◀ cantidad que el gobierno federal de Estados Unidos gasta cada año en bienes y servicios

sectores económicos del NAICS ▶ **20**

200 000 millones ◀ volumen del contrato que el Pentágono otorgó a Lockheed Martin para construir 3 000 aviones de combate

20 000 ◀ transacciones realizadas cada semana en Exostar, el intercambio en línea de la industria aeroespacial

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Describir el marketing de negocios. El marketing de negocios ofrece bienes y servicios adquiridos para su uso en los negocios, en lugar del consumo personal. El uso para el que está diseñado, y no sus características físicas, distingue a un producto de negocios de uno de consumo.

1.1 Como gerente de marketing de los pañales Huggies hechos por Kimberly-Clark, usted se enfrenta de forma constante con Pampers, producidos por su rival Procter & Gamble. Ha considerado la posibilidad de desarrollar el potencial del mercado de negocios para incrementar su participación de mercado de pañales desechables, pero ¿cómo? Redacte un resumen con las distintas formas en que podrían transformar este producto de consumo en un exitoso producto de negocios.

OA 2

Describir el rol de Internet en el marketing de negocios. La rápida expansión y adopción de Internet ha hecho que los mercados de negocios sean más competitivos que nunca. El número de compradores y vendedores de negocios que lo utilizan aumenta con rapidez. Las empresas buscan nuevas y mejores formas de ampliar los mercados y las fuentes de suministro, incrementar las ventas y reducir los costos, además de servir mejor a sus clientes. Las empresas se han vuelto más sofisticadas en el uso de Internet y desarrollan métodos cuantitativos para medir mejor el éxito en línea.

2.1 ¿Cómo podría utilizar el sitio web **BtoBonline.com** para ayudar a definir un mercado meta y desarrollar un plan de marketing?

2.2 Reconsidere la pregunta 1.1. ¿Cómo podría utilizar Internet en el marketing de negocios para los pañales Huggies?

OA 3 **Analizar el rol del marketing relacional y las alianzas estratégicas en el marketing de negocios.** El marketing relacional comprende la búsqueda y el establecimiento a largo plazo de alianzas y sociedades con los clientes. Una alianza estratégica es un acuerdo de cooperación entre empresas orientadas al mercado de negocios. Estas últimas forman alianzas para aprovechar lo que hacen bien asociándose con otras que tienen habilidades complementarias.

3.1 ¿Por qué las relaciones o la venta personal constituyen la mejor forma de promoverse en el marketing de negocios?

OA 4 **Identificar las cuatro principales categorías de clientes en el mercado de negocios.** Los mercados de productores consisten en individuos y organizaciones comerciales que compran productos para utilizarlos en la producción de otros bienes, como componentes de otros artículos o para facilitar las operaciones de negocios. Los mercados de revendedores consisten en mayoristas y minoristas que compran productos terminados para revenderlos y así obtener utilidades. Los mercados gubernamentales incluyen a los gobiernos federales, estatales, municipales y de ciudades que compran bienes y servicios para respaldar sus operaciones y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Los mercados institucionales consisten en organizaciones muy diversas que no son de negocios, cuyas principales metas no incluyen la obtención de utilidades.

EN LÍNEA @

4.1 Entender los negocios es un factor clave para el marketing de negocios. Publicaciones como *Manufacturing Automation, Computer Weekly, Power Generation Technology & Markets* y *Biotech Equipment Update* pueden darle una idea sobre muchos de los conceptos del marketing de negocios. Investigue en las publicaciones industriales para encontrar un artículo sobre una empresa orientada al mercado de negocios que le interese. Escriba una descripción de la empresa de interés utilizando tantos conceptos del capítulo como sea posible. ¿A qué categoría(s) importante(s) de los clientes del mercado de negocios atiende esta empresa?

4.2 ¿Qué tiene que hacer para obtener un contrato con el gobierno? Revise los sitios web **www.fedbizopps.gov** y **www.governmentbids.com** para descubrirlo. ¿Parece que el esfuerzo vale la pena?

OA 5 **Explicar el North American Industry Classification System.** El NAICS ofrece una manera de identificar, analizar, segmentar y dirigirse a los mercados de negocios y gubernamental. Es posible identificar y comparar las organizaciones mediante un código numérico el cual hace referencia al sector de negocios, el subsector, el grupo industrial, la industria y la industria del país. El NAICS es una herramienta muy valiosa para analizar, segmentar y dirigirse a los mercados de negocios.

EN LÍNEA @

5.1 Elija un producto y determine su código en el NAICS. ¿Qué tan fácil es rastrear los grupos y sectores?

OA 6 **Explicar las principales diferencias entre los mercados de negocios y de consumo.** En los mercados de negocios, la demanda es derivada, con precios inelásticos, conjunta y fluctuante. El volumen de compra es mucho más alto que en los mercados de consumo, el número de clientes es menor y se hallan geográficamente más concentrados, y los canales de distribución son más directos. Las compras se realizan de manera más formal utilizando agentes de compras profesionales; en el proceso de compra participan más personas, la negociación es más compleja; la reciprocidad y el arrendamiento son más comunes. Por último, la estrategia de ventas en los mercados de negocios casi siempre se enfoca en el contacto personal, en lugar de la publicidad.

6.1 ¿Cómo la demanda derivada puede afectar la manufactura de un automóvil?

6.2 Su jefe le acaba de pedir, como gerente de compras de la empresa, que adquiera nuevas computadoras para todo un departamento. Como hace poco compró una computadora nueva para su casa, conoce muy bien los diversos productos disponibles. ¿En qué difiere el proceso de compra para la empresa de su reciente adquisición personal?

OA 7 **Describir los siete tipos de bienes y servicios de negocios.** El equipo principal incluye bienes de capital, como maquinaria pesada. El equipo accesorio, por lo regular, es menos costoso y dura menos que el principal. La materia prima está formada por productos agrícolas o de extracción que no han sido procesados. Las partes componentes son artículos terminados o casi, que se utilizan como partes de otros bienes. Los mate-

riales procesados se utilizan para fabricar otros productos. Los suministros son consumibles y no se emplean como parte de un producto final. Los servicios de negocios son productos intangibles que numerosas empresas utilizan en sus operaciones.

7.1 En equipos realicen una búsqueda de ideas de ejemplos de empresas que ofrecen productos en diferentes categorías de negocios. (Eviten los ejemplos que se mencionan en el capítulo.) Recaben una lista de 10 productos de negocios específicos que incluya por lo menos uno de cada categoría. Luego, comparen su lista con la de otro equipo. Cada equipo mencionará por turnos un producto mientras otro identifica su categoría apropiada. Analicen sus diferencias de opinión y traten de resolverlas. Es probable que algunos productos identificados pertenezcan a más de una categoría.

Analizar los aspectos únicos del comportamiento de compra de negocios. El comportamiento de compra de negocios se distingue por cinco características fundamentales. La primera es que, por lo general, las adquisiciones se realizan mediante un centro de compras que consiste en varias personas con diversos niveles de autoridad. Segunda, los compradores de negocios casi siempre evalúan los productos y los proveedores alternos con base en la calidad, el servicio y el precio, en ese orden. Tercera, las compras de negocios pertenecen a tres categorías generales: compras nuevas, recompras modificadas y recompras directas. Cuarta, la ética de los compradores y vendedores de negocios a menudo se monitorea. Quinta, el servicio al cliente antes, durante y después de la venta desempeña un importante rol en las decisiones de compras de negocios.

8.1 Un colega le envió un mensaje de correo electrónico pidiendo su consejo para vender un nuevo sistema de correo de voz a una empresa local. Respóndale con una descripción de las diversas personas que podrían influir en la decisión de compra del cliente. No olvide incluir sugerencias para satisfacer las necesidades de cada uno de estos individuos.

8.2 Intel Corporation suministra microprocesadores a Hewlett-Packard para utilizarlos en sus computadoras. Describa las situaciones de compra en esta relación, teniendo en mente el rápido avance de la tecnología en esta industria.

TÉRMINOS CLAVE

alianza estratégica 237
apego 235
centro de compras 248
comercio electrónico de negocio a negocio 234
compra nueva 250
compromiso relacional 238
confianza 238
demanda conjunta 243
demanda derivada 243
desintermediación 236
efecto multiplicador (principio acelerador) 243
equipo accesorio 246
equipo principal (instalaciones) 246
fabricantes de equipo original 239
intercambio en línea de negocio a negocio 244
keiretsu 238
marketing de negocios 233
materias primas 246
materiales procesados 247
North American Industry Classification System (NAICS) 241
partes componentes 246
reciprocidad 245
reintermediación 236
recompra directa 251
recompra modificada 251
servicios de negocios 248
suministros 247

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

A menudo, a los agentes de compras les ofrecen obsequios y gratificaciones, sin embargo, las empresas han restringido la cantidad y el valor de los regalos que sus gerentes de compras pueden aceptar de los distribuidores. La idea es que los gerentes de compras deben considerar a todos los distribuidores calificados durante una decisión de compra, en lugar de sólo a aquellos que les obsequian entradas para los grandes eventos. Este ejercicio le pide que considere si es ético aceptar diversos tipos de obsequios.[32]

Actividades

1. Revise la siguiente lista de obsequios y favores comunes. Marque los artículos que usted considera que un gerente de compras pueda aceptar de un proveedor.

Alimentos y licores	Entradas (deportes, teatro, parques de diversiones, etcétera)
Almuerzos	Préstamos de dinero
Automóviles	Regalos de Navidad
Cenas	Ropa
Descuentos en compras personales	Viajes a las plantas del fabricante
Electrodomésticos de poco valor	Viajes de vacaciones

2. Ahora, observe su lista de obsequios aceptables desde varias perspectivas. ¿Su lista cambiaría si la decisión del gerente de compras comprendiera un artículo de bajo costo (por ejemplo, bolígrafos)? ¿Por qué? ¿Qué sucedería si la decisión comprendiera una compra muy costosa (como una instalación importante)?

3. Formen un equipo y comparen sus listas. Analicen (o discutan) cualquier discrepancia.

EJERCICIO DE ÉTICA

Cameron Stock, gerente de compras de un fabricante de equipo deportivo, es responsable de comprar cinco millones de dólares en suministros cada año. Lleva una lista de los proveedores certificados que prefiere y con quienes realiza un alto porcentaje de sus negocios. A Cameron le ofrecieron un fin de semana en Las Vegas para dos personas como regalo de Navidad de un proveedor con quien ha hecho negocios durante una década y ha establecido una muy buena relación.

Preguntas

1. ¿Sería legal y ético que Cameron Stock aceptara este obsequio?

2. ¿Cómo se maneja en la Declaración de ética de la AMA? Visite el sitio web de la AMA en **www.marketingpower.com/AboutAMA/** y lea de nuevo la Declaración de ética. Redacte un breve párrafo resumiendo la posición de la AMA en relación con los obsequios a proveedores.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Para una ayuda general continua en sus planes de negocios y de marketing, visite **www.bplans.com,** o **www.businessplans.org**. También se debe referir al Bosquejo del Plan de Marketing, apéndice 1, capítulo 2, para aspectos adicionales para su checklist. Complete los siguientes ejercicios para continuar con el Plan de marketing que comenzó en el capítulo 2:

1. Identifique el código NAICS para la industria de la empresa que ha elegido, (**www.census/gov/eos/www/naics/**). Haga un breve análisis de la industria (por ejemplo, de International Trade Administration, U. S. Dept. of Commerce, en **http://ita.doc.gov/td/industry/orea/**, de la industria de su empresa, con bae en el código NAICS.

2. Haga una lista de mercados de consumo y de mercados de negocios para la oferta de productos o negocios de su empresa. ¿Cuál es el mercado más importante para su empresa? ¿Por qué?

3. ¿En qué forma difieren los mercados de consumo y los mercados de negocios para la oferta de productos o negocios de la empresa que ha elegido?

CASO DE ESTUDIO: CAMELBAK

©PR NEWSFOTO/CAMELBAK PRODUCTS, LLC

TIENEN TU MOCHILA

En 1989 Michael Eidson quizá nunca imaginó que la solución casera para la deshidratación, que él mismo hizo para las competencias de resistencia en bicicleta, evolucionaría hasta convertirse en el mejor dispositivo contra la deshidratación para entusiastas de los deportes al aire libre, soldados y personal de seguridad. Sin embargo, esto fue justo lo que sucedió con la mochila CamelBak.

La primera versión, que utilizaba tubos médicos para el flujo de agua desde una bolsa para suero intravenoso aislada con un calcetín y que iba amarrada a la espalda de su camiseta, surgió como la mayor parte de los inventos: debido a la necesidad. Esta mochila especial hizo posible que Eidson bebiera líquidos mientras se encontraba sentado pedaleando en su bicicleta, sin tener que sacrificar la velocidad al tratar de alcanzar una botella de agua durante una carrera. Las mochilas se hicieron famosas durante la Guerra del Golfo en 1991, cuando los aficionados a los deportes extremos en las Fuerzas especiales estadounidenses llevaron sus CamelBaks personales a los combates durante la Tormenta del Desierto. A partir de ese momento, el nombre de la CamelBak quedó relacionado para siempre con el desempeño extremo y las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.

Para 1995, Eidsen vendió la empresa en cuatro millones de dólares. Su comprador, Kransco, introdujo los primeros modelos camuflados y las mochilas siguieron ganando popularidad. En 1999, dos años después de comprar su primera mochila CamelBak, el ciclista Chuck Hunter salió de Lockheed Martin para unirse a la empresa que apenas empezaba con la esperanza de que su negocio militar creciera. En poco tiempo, mudó la empresa al Sonoma Valley, construyó un centro de investigación y desarrollo, y aprovechó su experiencia en la industria de la defensa para lanzar una línea de mochilas especiales para el ejército.

Hunter se asoció con DuPont para ayudar a CamelBak a desarrollar un sistema Reflector infrarrojo bajo (LIRR, por sus siglas en inglés). El LIRR aplica materiales especialmente desarrollados en los compartimientos, hebillas y cintas de las mochilas para proteger a los soldados de los sistemas de detección enemigos. Con el desarrollo de tecnologías avanzadas de identificación y eliminación en el campo de batalla, las aplicaciones para la protección personal, como el LIRR, serán el camuflaje del mañana.

Otras innovaciones de CamelBak incluyen el depósito WaterBeast, un sistema de almacenamiento de líquidos con 30% más rigidez que otras mochilas en el mercado. El WaterBeast tiene la capacidad de soportar largos periodos en el campo de batalla, con la ayuda de un recubrimiento de iones de plata en el depósito y los revestimientos de los tubos que elimina el 99.99% de los hongos y bacterias en el sistema hidráulico. El depósito WaterBeast es ahora una característica estándar de todas las mochilas CamelBak, así como la boquilla, o válvula, para beber patentada por la empresa, que debe soportar 10 000 compresiones para garantizar que durará tres años de uso en combate.

Otra innovación de CamelBak es su sistema CBR 4.0, diseñado especialmente para funcionar bajo el ataque de armas químicas o biológicas. El desarrollo del CBR 4.0 llevó cinco años y, como todos los productos de CamelBak para el ejército y las autoridades de seguridad, se creó para satisfacer las solicitudes y requerimientos específicos del mercado meta. Desde su introducción en 2005, las Fuerzas especiales estadounidenses, el Departamento de policía de Nueva York, el Servicio secreto de Estados Unidos, del Departamento de servicios de salud y humanos, y numerosos organismos HAZMAT, legales y gubernamentales de todo el mundo han adoptado y utilizado el CBR 4.0.

Aunque CamelBak se especializa en ofrecer mochilas de desempeño extremo para los mercados militar, industrial y profesional, también vende gran variedad de productos para cacería, deportes extremos, aplicaciones recreativas y legales "ligeras". Con más de 90% del mercado militar de mochilas de hidratación, Shawn Cullen, gerente de producto, compara las CamelBak con los kleenex: "Todos llaman CamelBak a cualquier sistema de hidratación", afirma. De forma irónica, el cliente más grande de la empresa es su mayor competidor. Aunque sigue utilizando las CamelBaks, la Armada de Estados Unidos trabaja con un antiguo proveedor para desarrollar una versión propia, lo más seguro es que sea en un intento por reducir los costos.

Con precios de hasta de $200 por los sistemas listos para el combate, si hay algo que las CamelBaks no tengan es el precio bajo. Pero una vez más, tampoco lo es la empresa. Sus sólidas líneas de productos, su historial de innovaciones, sus firmes relaciones estratégicas y su dominio en los mercados gubernamental e institucional aumentaron su valor a más de $200 millones cuando el banco de inversión Bear Stearns Company la compró a Kransco en 2003; nada mal para un producto que nació siendo una bolsa de suero intravenoso envuelta en un calcetín.[33]

Preguntas

1. Analice cómo las relaciones de negocios y las sociedades estratégicas han ayudado a aumentar el valor de los productos de CamelBak y su negocio mismo.
2. ¿A qué tipo(s) de mercado(s) de negocios vende CamelBak?
3. Revise los tipos de demanda de mayor influencia en los mercados de negocios. ¿Cuáles cree que sean más importantes para que CamelBak considere en su estrategia de marketing? ¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de producto de negocios es una mochila CamelBak?

©NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

READYMADE: CÓMO ESTABLECER RELACIONES DE NEGOCIOS

Como la mayor parte de las publicaciones periódicas, *ReadyMade* depende de los publicistas para recibir gran parte de sus ingresos. Encontrar empresas interesadas en la publicidad en revistas y cultivar dichas relaciones son importantes componentes del éxito de la empresa. *ReadyMade* debe comercializar su producto de forma constante con inversionistas potenciales mediante el contacto personal. Asimismo, *ReadyMade* debe desarrollar relaciones con distribuidores y otros negocios que promoverán directa o indirectamente la revista y le ayudarán a tener éxito. Al revisar el video, observe las estrategias que Darci Andresen describe mientras explica el proceso por el cual pasa como jefe de ventas de publicidad y promociones especiales al buscar nuevos anunciantes.

Preguntas

1. Al comercializar con anunciantes potenciales, ¿qué estrategias podría utilizar *ReadyMade* para promoverse sin depender de las estadísticas sobre sus lectores?
2. ¿Qué clase de alianzas estratégicas mantiene *ReadyMade*? ¿En cuáles aspectos estas sociedades benefician a la revista?
3. Visite el sitio web de *ReadyMade*, **www.readymademag.com**. ¿Cuáles evidencias encuentra de sus sociedades de negocios? ¿Cómo utiliza su sitio web para comercializarse entre los negocios?

El marketing y usted: Resultados de

Una calificación alta indica que considera que el vendedor es confiable y se preocupa por sus necesidades. Ya que encuentra que el vendedor es abierto y se preocupa por usted, tiene un nivel de confianza más alto en él que una persona con una calificación más baja. Como leyó en este capítulo, la confianza es un importante elemento en la formación de alianzas estratégicas y para cultivar relaciones con clientes de negocios.

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© WORLDFOTO/ALAMY

CAPÍTULO 8

Segmentación y establecimiento de mercados meta

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Describir las características de los mercados y los segmentos de mercado
2A Explicar la importancia de la segmentación de mercados
3A Analizar los criterios para una segmentación de mercados exitosa
4A Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de consumo
5A Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de negocios
6A Mencionar los pasos que comprenden la segmentación de mercados
7A Analizar las estrategias alternas para seleccionar los mercados meta
8A Explicar el marketing uno a uno
9A Explicar cómo y por qué las empresas implementan las estrategias de posicionamiento y cuál es el rol de la diferenciación de productos

OA 1

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

El término *mercado* tiene diferentes significados para cada persona. Todos estamos familiarizados con el supermercado, el mercado de valores, el mercado laboral, el mercado de pescados y mariscos, y el tianguis. Todos ellos comparten varias características. Primero, están compuestos por personas (mercados de consumo) u organizaciones (mercados de negocios). Segundo, estas personas u organizaciones tienen deseos y necesidades que es posible satisfacer con categorías de productos en particular. Tercero, tienen la capacidad de comprar los productos que requieren. Cuarto, están dispuestos a intercambiar sus recursos, por lo general dinero o crédito, por los productos que desean. En suma, un mercado es 1) personas u organizaciones con 2) necesidades y deseos, y con 3) la capacidad y 4) la disposición para comprar. Un grupo de personas o una organización que carece de alguna de estas características no es un mercado.

Dentro de un mercado, un segmento de mercado es un subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que las hacen tener necesidades de productos similares. En un extremo, podemos definir cada persona y cada organización en el mundo como un segmento de mercado, porque cada una es única. En el otro extremo, podemos definir todo el mercado de consumo como un gran segmento de mercado, y el mercado de negocios como otro. Todas las personas poseen algunas características y necesidades compartidas, al igual que todas las organizaciones.

Desde la perspectiva del marketing, podemos referirnos a los segmentos de mercado como un punto intermedio entre ambos extremos. El proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables se conoce como segmentación de mercados. Su propósito es permitir al mercadólogo la adaptación de las mezclas de marketing para satisfacer las necesidades de uno o más segmentos específicos.

La figura 8.1 ilustra el concepto de segmentación de mercados. Cada cuadro representa un mercado que consiste en siete individuos. Este mercado podría variar como sigue: un mercado homogéneo de siete personas; un mercado que consiste en siete segmentos individuales; un mercado compuesto por dos segmentos con base en el género; un mercado formado por tres segmentos; o un mercado compuesto por cinco segmentos de mercado con base en la edad y el género. Más adelante en este capítulo estudiaremos la edad y el género, así como muchas otras bases para segmentar los mercados.

mercado
Personas u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y disposición para comprar.

segmento de mercado
Subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que les hacen tener necesidades de productos similares.

segmentación de mercados
Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares.

El marketing y usted

Favor de anotar su opinión acerca de cada una de las preguntas siguientes.

Utilizando la escala siguiente, anote su opinión.

1 2 3 4 5 6
Totalmente de acuerdo — Totalmente en desacuerdo

__ Con frecuencia tengo problemas para vivir de mis ingresos.
__ Mi presupuesto siempre es limitado.
__ A menudo tengo que gastar más dinero del que tengo disponible.
__ No considero estar financieramente bien.
__ En general, mi presupuesto es limitado.
__ Cubrir un gasto inesperado de $1000 representaría un problema financiero.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #646, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III. © por American Marketing Association.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Describir las características de los mercados y los segmentos de mercado

FIGURA 8.1

Concepto de la segmentación de mercados

No existe segmentación de mercados

Mercado totalmente segmentado

Segmentación de mercados por género: H, M

Segmentación de mercados por grupo de edad: 1, 2, 3

Segmentación de mercados por género y grupo de edad

OA 2

IMPORTANCIA DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Hasta la década de 1960, pocas empresas practicaban la segmentación de mercados, y cuando lo hacían parecía más un esfuerzo casual que una estrategia formal de marketing. Por ejemplo, antes de 1960, Coca-Cola Company producía sólo una bebida y la dirigía a todo el mercado de bebidas refrescantes. En la actualidad, Coca-Cola ofrece más de una docena de diferentes productos a segmentos de mercado basados en las distintas preferencias del consumidor en cuanto a sabores y contenido de calorías y cafeína. Coca-Cola ofrece las bebidas refrescantes tradicionales, bebidas energéticas (como POWERade), tés de sabores, bebidas de fruta (Fruitopia) y agua (Dasani).

La segmentación de mercados desempeña un rol clave en la estrategia de marketing de casi todas las organizaciones exitosas y es una poderosa herramienta de marketing por varias razones. Lo más importante es que casi todos los mercados incluyen grupos de personas u organizaciones con distintas necesidades y preferencias de productos. La segmentación de mercados ayuda a las empresas a definir con mayor precisión las necesidades y los deseos de los clientes. Ya que los segmentos de mercado difieren en tamaño y potencial, la segmentación ayuda a quienes toman las decisiones a definir con más exactitud los objetivos del marketing y a asignar mejor los recursos. A su vez, es posible evaluar

¿Cuántas formas hay para dividir el mercado de las bebidas refrescantes? Coca-Cola tiene más de una docena de bebidas refrescantes en el mercado y cada una cuenta con aficionados leales.

© VICKI BEAVER

mejor el desempeño cuando los objetivos son más precisos.

Chico's, un exitoso minorista de ropa para dama, maneja un marketing para mujeres entre 35 y 55 años de edad a quienes les gusta vestir ropa cómoda, pero elegante. Vende ropa de marca privada en algunas tallas: cero (tallas regulares 4-6), uno (8-10), dos (10-12) y tres (14-16). Otro ejemplo es Best Buy, que identifica las necesidades de los compradores dependiendo de su ubicación geográfica. Por ejemplo, la tienda en Baytown, Texas, complace a los trabajadores de Europa Oriental de los barcos cargueros o petroleros que están anclados de forma temporal en el activo puerto de la ciudad. Esos trabajadores no disponen de mucho tiempo para hacer sus compras, de manera que Best Buy Baystore cambió los iPods de la esquina posterior de la tienda al frente, combinándolos con convertidores de energía para el extranjero y facilitando así la compra.[1]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Explicar la importancia de la segmentación de mercados

OA 3

CRITERIOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EXITOSA

Las empresas segmentan los mercados por tres importantes razones. La primera es que la segmentación les permite identificar los grupos de clientes con necesidades similares y analizar sus características y su comportamiento de compra. La segunda razón es que la segmentación les proporciona información que les ayuda a diseñar las mezclas de marketing específicamente igualadas a las características y los deseos de uno o más segmentos. La tercera razón es que la segmentación es consistente con el concepto del marketing de satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes al tiempo que se logran los objetivos de la organización.

Para ser útil, un esquema de segmentación debe producir segmentos que cumplan cuatro criterios básicos:

- *Sustancialidad:* un segmento debe ser lo suficientemente grande para garantizar el desarrollo y el mantenimiento de una mezcla de marketing especial. Este criterio no necesariamente significa que un segmento deba tener gran número de clientes potenciales. Las empresas de casas y corporativos personalizados, aviones comerciales y sofisticados sistemas de cómputo, desarrollan casi siempre programas de marketing adaptados a las necesidades de cada cliente potencial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, un segmento de mercado necesita muchos clientes potenciales para tener un sentido comercial. En la década de 1980, la banca en casa fracasó porque pocas personas tenían computadoras personales. En la actualidad, muchas personas las tienen y la banca en casa es una industria próspera.
- *Posibilidad de identificación y mensurabilidad:* los segmentos deben ser fáciles de identificar y tener un tamaño mensurable. Los datos acerca de la población dentro de las fronteras geográficas, el número de personas en diversas categorías de edad, y otras características sociales y demográficas a menudo son fáciles de obtener y ofrecen medidas muy concretas del tamaño del segmento.

Un esquema de segmentación exitoso debe identificar y medir a su base de clientes. GlaxoSmithKline hizo una encuesta entre la población afroestadounidense fumadora y encontró que, en el caso de la mayoría, el hecho de dejar de fumar de la noche a la mañana no daba resultado. Estos datos justifican una campaña para promover el producto de GlaxoSmithKline entre esa población para dejar de fumar de manera gradual.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/GLAXOSMITHKLINE CONSUMER HEALTHCARE

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Analizar los criterios para una segmentación de mercados exitosa.

Suponga que un organismo de servicio social quiere identificar los segmentos por su disposición para participar en un programa contra el consumo de drogas y alcohol o de cuidado prenatal. A menos que el organismo pueda medir la cantidad de personas que están dispuestas o no a participar, o que se muestran indiferentes, tendrá problemas para determinar si hay o no suficientes personas para justificar el establecimiento del servicio.

- *Accesibilidad:* la empresa debe ser capaz de llegar a los miembros de los segmentos meta con mezclas de marketing personalizadas. Algunos segmentos de mercado son difíciles de alcanzar; por ejemplo, los ciudadanos de mayor edad (sobre todo aquellos que tienen discapacidad para leer o escuchar), los individuos que no hablan inglés y los analfabetas.
- *Capacidad de respuesta:* como ilustra la figura 8.1, es posible segmentar los mercados utilizando cualquier conjunto de criterios que parezca lógico. Sin embargo, a menos que un segmento de mercado responda a una mezcla de marketing de forma diferente que otros segmentos, no es necesario tratarlo por separado. Por ejemplo, si todos los clientes se preocupan por el precio de un producto, no hay necesidad de ofrecer versiones con precios alto, medio y bajo a los diferentes segmentos.

bases para la segmentación (variables)
Características de los individuos, grupos u organizaciones.

segmentación geográfica
Segmentar los mercados por región de un país o del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado o clima.

OA 4

BASES PARA SEGMENTAR LOS MERCADOS DE CONSUMO

Los mercadólogos utilizan las **bases para la segmentación**, o **variables**, las cuales son las características de los individuos, grupos u organizaciones para dividir un mercado total en segmentos. La elección de las bases para la segmentación es crucial, ya que una estrategia de segmentación inadecuada puede dar lugar a ventas u oportunidades de utilidades perdidas. La clave es identificar las bases que producen segmentos sustanciales, mensurables y accesibles que muestren distintos patrones de respuesta ante las mezclas de marketing.

Es posible segmentar los mercados utilizando sólo una variable, como el grupo de edad, o diversas variables como el grupo de edad, el género y la educación. Aunque es menos precisa, la segmentación de una variable tiene la ventaja de ser más sencilla y fácil de emplear que la segmentación con múltiples variables. La desventaja de la segmentación de múltiples variables es que a menudo resulta más difícil de utilizar que la de una sola variable; es menos probable tener datos secundarios útiles; y conforme aumenta el número de bases de segmentación, el tamaño de los segmentos individuales disminuye. No obstante, la tendencia actual es hacia el uso de más variables para segmentar la mayoría de los mercados. Es evidente que la segmentación con múltiples variables es más precisa que la de una variable.

Las empresas de bienes de consumo utilizan, por lo general, una o más de las siguientes características para segmentar los mercados: geografía, demografía, psicografía, beneficios buscados e índice o tasa de uso.

Segmentación geográfica

El término **segmentación geográfica** se refiere a segmentar los mercados por región de un país o del orbe, tamaño del mercado, densidad del mismo o clima. La densidad del mercado representa el número de personas dentro de una unidad de tierra, como los registros de un censo. El clima se utiliza con frecuencia para la segmentación geográfica debido a su espectacular impacto en las necesidades y el comportamiento de compra de los residentes. Los

Ética en el Marketing

Orientación conductual y privacidad del consumidor[4]

La orientación conductual segmenta a los consumidores con base en datos observados y medidos en línea, incluidas páginas o sitios que visitan los usuarios, contenido estudiado, indagaciones de búsqueda registradas y anuncios en los que hacen clic. Después, esos datos se combinan con la hora, la duración y la frecuencia de las visitas al sitio. La orientación conductual en ocasiones puede conducir a campañas publicitarias que tienen más probabilidades de persuadir a su auditorio. El CEO de Specific Media, la red de medios en línea, afirma que en comparación con la orientación por categoría de clientes (por ejemplo, "aficionados a los deportes"), o sólo viendo los datos de los clics, la orientación conductual tiene una doble eficiencia de marketing. Para el público, eso podría significar que los anuncios de Internet se han vuelto más apropiados para sus necesidades. Aun cuando la orientación conductual actual representa una proporción relativamente pequeña de los gastos generales en anuncios en Internet, eMarketer proyecta que el gasto en esta técnica llegará a $4 400 millones para finales de 2012.

Sin embargo, las empresas que utilizan la orientación conductual deben enfrentar el continuo reto de equilibrar la publicidad en línea y la privacidad de los clientes. En una encuesta reciente, 45% de los consumidores dijo que no se sentían cómodos con las políticas que permiten la orientación conductual. Las empresas tienen acceso tanto a la identidad del cliente (domicilio IP), como a su personalidad (comportamiento en línea). La orientación conductual depende de "cookies", pequeños fragmentos de datos que se utilizan para hacer seguimiento y mantener las acciones en línea de un usuario, como los sitios visitados y los artículos depositados en un carrito de compras electrónico.

El Comité de Comercio, Ciencias y Transporte del Senado de Estados Unidos ha celebrado audiencias sobre los problemas de privacidad planteados por la publicidad en línea. Los críticos cuestionan si la práctica de la orientación conductual viola las leyes de intercepción de líneas, que impiden que las empresas monitoreen las comunicaciones de los clientes. Con base en las preocupaciones de la privacidad del consumidor, CenturyTel, Inc. y Charter Communications han interrumpido sus planes para utilizar la orientación conductual. Wide Open West, con sede en Denver, también ha cancelado su utilización del software de orientación conductual.

¿Considera usted que la orientación conductual es un problema ético para las empresas? ¿Por qué? ¿Qué podrían hacer las empresas que utilizan la orientación conductual para mitigar las preocupaciones de los consumidores concernientes a la privacidad?

sopladores de nieve, los esquíes para agua y nieve, la ropa y los sistemas de calefacción y aire acondicionado tienen distinto atractivo, dependiendo del clima.

Las empresas de bienes de consumo adoptan un enfoque regional en el marketing por cuatro razones. En primera, numerosas empresas necesitan encontrar nuevas formas de generar ventas en mercados lentos o muy competitivos. La segunda razón es porque las estaciones de registro por computadora con escáner ofrecen a los minoristas una evaluación precisa de las marcas que mejor venden en su región. La tercera, muchos fabricantes de bienes empacados introducen nuevas marcas regionales diseñadas para atraer las preferencias locales. La cuarta es que un enfoque regional permite a las empresas de bienes de consumo reaccionar con mayor rapidez ante la competencia. Por ejemplo, las investigaciones demuestran que los clientes de Saks Fifth Avenue difieren en gran medida en las tiendas de todo el país. En la tienda de Nueva York, el comprador central de Saks es la mujer de 40 años con un estilo clásico. Por el contrario, los compradores centrales de la tienda de Birmingham, Alabama, son más selectivos con las marcas, amantes de la moda y algunos años más jóvenes.[2] Macy's es otro minorista que utiliza la segmentación geográfica. La empresa ha modificado la mezcla de mercancía, de tal manera que 15% de la mercancía en las tiendas refleja las preferencias locales de sus clientes.[3]

Segmentación demográfica

Los mercadólogos segmentan los mercados, a menudo, con base en la información demográfica, porque es muy fácil de obtener y, con frecuencia, está relacionada con el comportamiento de consumo y compra de los clientes. Algunas bases comunes de la segmentación demográfica son la edad, el género, el ingreso, los orígenes étnicos y el ciclo de vida familiar.

segmentación demográfica
Segmentar los mercados por edad, género, ingreso, orígenes étnicos y ciclo de vida familiar.

Los miembros de la generación de la postguerra (baby boomers) constituyen una considerable proporción de hogares afluentes y quieren atención y servicio. También les agrada pensar en ellos mismos como pioneros, de manera que los anuncios que hacen un llamado a su espíritu aventurero son más efectivos que los que sugieren el envejecimiento.

© CORTESÍA DE GEICO

Segmentación por edad Los mercadólogos utilizan gran variedad de términos para referirse a los distintos grupos de edad. Algunos ejemplos son los recién nacidos, infantes, niños pequeños, preadolescentes, adolescentes y adultos jóvenes (Generación Y), adultos (Generación X), baby boomers y adultos mayores (personas de la tercera edad). La segmentación por edad puede ser una importante herramienta, como lo ilustra una breve exploración del potencial de mercado con varios segmentos.

Gracias a sus mesadas, ganancias y regalos, los niños representan gran parte del consumo e influyen en éste. Por ejemplo, en Estados Unidos, los preadolescentes (aproximadamente de 9 a 14 años) gastan cada año miles de millones de sus propios dólares en ellos y también tienen una considerable influencia sobre las principales decisiones de compra de la familia. Conocen la tecnología y son consumidores muy sociales.[5] Los preadolescentes desean ser niños, pero también quieren tener algo de la diversión de los adolescentes. Muchos minoristas como Abercrombie Kids, atienden este mercado con ropa de estilo similar a la que visten los adolescentes y los adultos jóvenes. El mercado de la Generación Y, o Generación del Milenio, abarca los grupos de edad de 14 a 29 años. Este grupo tiene un formidable poder de compra. Les agrada probar cualquier cosa que sea nueva y esté de moda, tienden a cambiar rápidamente de opinión acerca de las cosas y anhelan la posición que les dan las marcas.[6] Los adolescentes en este grupo gastan la mayor parte de su dinero en ropa, entretenimiento y comida. Este grupo está consciente de las marcas, así como de las estrategias de marketing. Por tanto, las técnicas de marketing obvias no funcionan. Los adolescentes consideran a las marcas como iPod, American Eagle Outfitters, Facebook y MTV no sólo sus favoritas, sino que definen a su generación.[7] Se preocupan por el ambiente y declaran que gastarían más en marcas y tiendas amigables con éste.[8] Cuando Procter & Gamble adquirió Herbal Essences, la marca luchaba para competir con otros champús. De manera que sus mercadólogos decidieron orientarse a las mujeres de la Generación Y y del milenio, rediseñando el empaque y añadiendo nombres de estilo agradable, como "dramáticamente limpio". Los cambios tuvieron éxito y las ventas de Herbal Essences se empezaron a incrementar de nuevo.[9]

La Generación X es el grupo que nació después de los baby boomers. Los miembros de esta generación suelen ser desleales a las marcas y escépticos con los grandes negocios. Muchos de ellos son padres, y consideran la opinión y la forma de pensar de sus familiares cuando deben tomar alguna decisión de compra. Buscan la experiencia y no sólo los productos. Por ejemplo, Starbucks desarrolló un mercado para el costoso café al incorporarlo a una atmósfera propicia para beberlo que atrae a este segmento de consumidores.[10]

A las personas que nacieron entre 1946 y 1964 a menudo se les llama "baby boomers" y gastan $2 100 millones al año, por lo que representan la mitad de todo el gasto en Estados Unidos. Durante los próximos 18 años, cada baby boomer cumplirá 60 años. Constituyen hasta 49% de los hogares con altos ingresos y buscan atención y servicio cuando compran.[11] Este grupo gasta mucho dinero en productos como viajes, aparatos electrónicos y automóviles. Los nacidos en la generación de la postguerra no son particularmente leales a las marcas y constituyen un grupo muy diverso. Algunos son padres de un bebé, mientras que otros no tienen hijos. Hallmark Channel, propiedad y operado por Crown Media (propiedad de Hallmark Cards), se orienta a los baby boomers debido a su riqueza y al hecho de que están más interesados en la televisión que los miembros de otros grupos.[12] A las empresas que se dirigen a los baby boomers les esperan grandes desafíos. A diferencia de la generación de ayer de personas de 50 años y más, los nacidos en la postguerra se niegan a creer que están envejeciendo, de modo que los mercadólogos que quieren atraer a este segmento no pueden utilizar cualquier clase de mensajes que se refieran al envejecimiento. En vez de ello, deben recurrir a los intereses, estilos de vida y valores de los baby boomers. Empresas tan diversas como Whirlpool, Gap, Moen, Fila y OXO hacen esto con gran éxito. El presidente de OXO, la empresa que fabrica los utensilios de cocina Good Grips con mangos color negro, afirma: "Lo último que quieren son herramientas que indiquen que solicitan ayuda para hacer algo. Contamos con un seguimiento entre los consumidores mayores que casi podría ser un culto. Al mismo tiempo, tenemos un seguimiento también muy fuerte entre las personas en el rango de edad de 20 a 40 años, porque los productos se ven muy modernos".[13]

Los consumidores que acaban de cumplir 60 años y más, representan a las personas que forman parte de la Generación de la Guerra (edades de 61 a 66 años), la Generación de la Depresión (edades de 67 a 76 años) y la Generación G.I. (de más de 77 años). En forma colectiva, a veces se conocen como la "Generación de oro", (término acuñado por Focalyst, una firma de investigación y consultoría enfocada en los consumidores mayores de edad). Muchos miembros de este grupo consideran el retiro no como una época pasiva, sino como una oportunidad de aprender, viajar, hacer voluntariado y pasar tiempo con la familia y los amigos. Son más sanos y viven más tiempo que los consumidores mayores hace 20 años. Sin embargo, las empresas deben estar conscientes de que los cambios físicos en la audición, la vista y la motricidad siguen ocurriendo en este segmento. Hartford Financial Service Group ofrece seguros para automóviles y casas a sus miembros que tienen alguna discapacidad. El sistema de autoservicio de voz de la empresa tiene una voz masculina de tono bajo que es más fácil de escuchar para los miembros mayores. Hartford capacita a sus empleados para que sepan manejar las condiciones del envejecimiento, incluidas las discapacidades auditivas, y tiene nueve geriatras entre su personal que ofrecen asesoría sobre estos problemas a los miembros de la edad dorada.[14]

Segmentación por género En Estados Unidos las mujeres manejan 75% de las finanzas familiares y hacen o influyen en 80% de las compras de consumo. Compran 51% de los aparatos electrónicos nuevos que se venden, 75% de los medicamentos vendidos sin receta y 65% de los automóviles nuevos. Esto significa que las mujeres toman decisiones de compra sobre gran variedad de bienes y servicios y no sólo de los productos empacados que tradicionalmente les han vendido a ellas.[15]

Las mujeres compran y juegan videojuegos en un número que aumenta con rapidez. Cuarenta por ciento de los jugadores son mujeres y superan en número casi por dos a uno a los hombres menores de 17 años en el mundo de los videojuegos. La industria de los videojuegos se ha visto obligada a responder desarrollando más juegos con protagonistas del sexo femenino y cambiando su estrategia de publicidad. Un reciente comercial para EA Sports presentaba en video a jugadores reales, algunos del sexo femenino, en vez de actores y presentaba los videojuegos como una actividad social interactiva.[16] Otras empresas que por tradición se enfocaban sólo en los hombres reconocen el potencial del segmento del mercado femenino. Por ejemplo, el número de mujeres que compra en ferreterías como Home Depot y Lowe's Home Improvement Warehouse ha aumentado en años recientes. Home Depot está probando un nuevo concepto de tienda diseñado para atraer a las mujeres. Estas tiendas se enfocarán en la decoración y la organización de hogares con altos ingresos, utilizando salas de exhibición extravagantes y gran variedad de productos.[17]

De modo similar, otras marcas que se han dirigido a los hombres, como los rastrillos Gillette y el tratamiento contra la calvicie Rogaine, intentan atraer a las mujeres. Por ejemplo, los fabricantes de ropa deportiva como Nike y Reebok casi siempre se dirigían a los hombres, pero luego empezaron a hacerlo hacia las mujeres, copiando simplemente las estrategias de marketing que utilizaban para ellos. Pero esas empresas en la actualidad están tomando en consideración las necesidades únicas de las mujeres cuando diseñan ropa y calzado para ellas. The Fairmont Princess Resort en Scottsdale, Arizona, contrató a un antropólogo cultural cuando quiso dirigirse a los hombres, además de sus clientes femeninos. El investigador descubrió diferencias intrínsecas en la forma en que hombres y mujeres consideran los spas. La investigación condujo a que en el resort:

Numerosas empresas se han beneficiado con el rediseño de productos tradicionalmente femeninos, vendiéndolos a los hombres. Aquí, Lancôme anuncia una crema antiarrugas que se ha empacado para atraer a los hombres.

© IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

- Se utilizaran maderas y colores más oscuros para crear una atmósfera parecida a la de un club, con el fin de que los hombres no sintieran que entraban en un territorio femenino.
- Se instalaran televisores en los vestidores (para reducir los sentimientos de embarazo de los hombres al utilizar el equipo del spa).
- Se desarrollaran paquetes personalizados, incluidos "Mantén tus shorts arriba" y "Tratamiento de desempeño para el golf".
- Se reposicionará el "Facial Europeo", traducido para los hombres como "Facial de barbería".[18]

Las empresas de productos como ropa, cosméticos, artículos para el cuidado personal, revistas, joyería y calzado continúan segmentando los mercados por género. Por ejemplo, **CoolStuffForDads.com,** un minorista en Internet, se orienta a compradores con una gran variedad de obsequios que agradarían a los hombres.[19] Los abarroteros venden de forma diferente a los hombres que salen de compras solos, que constituyen alrededor de 18% de los compradores de abarrotes. Un estudio reciente reveló que, en comparación con las mujeres, los hombres dan mayor prioridad a la ubicación y la comodidad, no les gustan las tarjetas de cliente leal y a menudo se apartan de sus listas, dando oportunidad a las compras por impulso.[20]

Segmentación por ingresos El ingreso es una variable demográfica popular para segmentar los mercados, ya que su nivel de ingresos influye en los deseos de los consumidores y determina su poder de compra. Numerosos mercados, como los de bienes raíces, ropa, automóviles y alimentos, están segmentados por ingresos. Los clubes de precios al mayoreo como Costco y Sam's Club atraen a muchos segmentos de ingresos. Según un estudio realizado por Nielsen, las familias de altos ingresos (aquellas que ganan más de $100 000 anuales) tienen dos veces más probabilidades de comprar en las bodegas de precios que aquellas que ganan $20 000 o menos al año, y un comprador con altos ingresos gasta, en promedio, $46 más que el comprador de bajos ingresos en cada visita[21] Los clientes con altos ingresos que buscan el lujo quieren un servicio al cliente sobresaliente. Por ejemplo, las empresas de moda utilizan la tecnología de cómputo para personalizar los productos de alta calidad que están diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de sus clientes ricos.[22] Otras empresas intentan atraer a clientes de bajos ingresos. Casual Male lanzó una marca de ropa para hombres altos y robustos dirigida al mercado de bajos ingresos. Procter & Gamble introdujo las toallas de papel Bounty Basic y el papel higiénico Charmin Basic para atraer a los consumidores sensibles al precio.[23]

Segmentación étnica En el pasado, se esperaba que los grupos étnicos en Estados Unidos cumplieran con un ideal homogéneo anglo-céntrico. Esto era evidente tanto en el marketing de los productos que se comercializaban en masa como en la forma selectiva en que las películas, la televisión, los anuncios y la música popular representaban a la diversa población de ese país. Hasta la década de 1970, las comidas étnicas rara vez se vendían en otra parte que no fueran las tiendas especializadas. La barrera racial en el entretenimiento duró casi el mismo tiempo, excepto por los papeles de reparto en el cine y la televisión, que a menudo se basan en estereotipos que datan del siglo XIX.[24] El creciente número de minorías étnicas en Estados Unidos, además de un incremento en su poder de compra, ha hecho que todo esto cambie. Los hispano-estadounidenses, los afroestadounidenses y los asiático-estadounidenses son los tres grupos étnicos más numerosos en Estados Unidos. En 2006, estos tres grupos estaban formados por 88 millones de personas y se espera que para 2010 representen una tercera parte de la población de ese país.[25] En la actualidad, empresas como Procter & Gamble, Allstate Insurance, Bank of America y Reebok han desarrollado iniciativas multiculturales de marketing diseñadas para explorar y satisfacer los deseos y preferencias de los grupos minoritarios en Estados Unidos. Gran número de empresas de bienes de consumo invierte de 5 a 10% de sus presupuestos de marketing en dirigirse, en especial, a los consumidores multiculturales. Es probable que esta proporción aumente en el futuro, conforme los grupos étnicos representen porcentajes cada vez más altos de la población de Estados Unidos.

© IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

La Oficina del Censo de Estados Unidos calcula que, en 2006, el número de hispano-estadounidenses era de 44.3 millones y que para 2011 aumentará a 47.8 millones. Dentro de este segmento existe gran variedad de nacionalidades (personas que provienen de 24 países diferentes), idiomas, grados de aculturación, ingresos y niveles de educación. El segmento hispano también es más joven que la población total de Estados Unidos.[26] Los minoristas de comida no sólo deben entender que a los compradores hispanos les gustan los productos con mucho sazón, sino también que México tiene variaciones en las preferencias con base en sus distintas regiones, y que los menús y sabores también varían entre las personas de América Central y del Sur.[27] Las investigaciones muestran que hay una cuarta parte de la población hispano-

estadounidense a la que se debe atender en español si quieren conservar su negocio. Después de que sus clientes de habla hispana indicaron a Home Depot que preferían hacer sus compras en español, incluso si eran bilingües, la empresa desarrolló una versión en español de su sitio web. Es sólo uno de pocos minoristas que ofrecen la opción en línea en español.[28] De manera similar, Amazon introdujo la Tienda de Software en español que ofrece productos de software en español y bilingües.[29] El segmento afroestadounidense constituye en la actualidad más de 13% de la población de Estados Unidos y seguirá creciendo. Algunas características de este grupo son: 1) tienen el doble de probabilidades de confiar en los medios negros más que en los medios del flujo principal; 2) en 8 de cada 10 hogares se ve la televisión negra por lo menos una vez a la semana; y 3) en general, 68% de los afroestadounidenses está en línea, mientras que más de 90% de los adolescentes afroestadounidenses está en línea.[30]

Las empresas que han tenido éxito al atraer a grupos de este segmento incluyen a Nissan, Merrill Lynch y AARP. Nissan descubrió que una sensación de inclusión entre otros grupos étnicos era preferible a ser apartado, de modo que su campaña de anuncios para el Nissan Altima incorporó a personas de diversos grupos étnicos. Merrill Lynch & Company patrocina eventos comunitarios como Lasting Foundation: el Arte de la Arquitectura Africana en Nueva York. Una campaña sobre los beneficios de la membresía de AARP reconoció que los afroestadounidenses casi nunca están próximos a retirarse a los 50 años. Por tanto, la organización se enfocó en los beneficios inmediatos, como las oportunidades para el voluntariado, los programas para abuelos y los descuentos en viajes y cuidado de la salud.[31] En Estados Unidos, los asiáticos representan un segmento que tiene ingresos familiares y niveles de educación promedio más altos que los de la población en general.[32] Asimismo, este grupo realiza más compras en línea cada año que los consumidores afroestadounidenses y caucásicos. Cada vez más empresas de bienes empacados, como Kraft Foods y Procter & Gamble, muestran interés en los asiático-estadounidenses debido al crecimiento de las cadenas asiáticas de supermercados. Al mismo tiempo, el número de medios asiáticos aumenta con rapidez. Sovereing Bank, en Boston, tiene una sucursal cuyo personal es de chino-estadounidenses. Sus clientes son tan leales que llegan de todo el Noreste para hacer negocios allí. No es sólo el hecho de que los empleados hablen cantonés, sino que también tienen la sensibilidad cultural para saber, por ejemplo, que no deben insultar a sus clientes hablándoles acerca de ahorrar para unas vacaciones, cuando ellos se hacen cargo de sus padres antes de cualquier otra cosa.[33]

Segmentación por el ciclo de vida familiar Los factores demográficos como género, edad e ingreso a menudo no explican con detalle por qué el comportamiento de compra de los consumidores varía. Con frecuencia, los patrones de consumo entre las personas de la misma edad y género difieren porque se encuentran en distintas etapas del **ciclo de vida familiar (CVF)**. Este es una serie de etapas determinadas por una combinación de edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos.

La etapa del ciclo de vida familiar que consiste en una pareja casada, solía considerarse la familia tradicional en Estados Unidos. Sin embargo, en la actualidad, las parejas casadas constituyen sólo la mitad de las familias, en comparación con casi 80% en la década de 1950. Esto significa que los 86 millones de adultos solteros en Estados Unidos pronto podrían definir la nueva mayoría. Por el momento, los estadounidenses solteros constituyen 42% de la fuerza de trabajo, 40% de los compradores para el hogar y uno de los grupos de consumidores registrado más poderoso. La figura 8.2 ilustra numerosos patrones del CVF y muestra en qué forma las necesidades, los ingresos, los recursos y los gastos familiares difieren en cada etapa. El flujo horizontal muestra el ciclo tradicional de vida familiar. La parte inferior de la ilustración ofrece algunas de las características y patrones de compra de las familias en cada etapa del ciclo de vida tradicional. La figura reconoce también que alrededor de la mitad de todos los matrimonios primerizos terminan en divorcio. Cuando las parejas jóvenes pasan a la etapa de jóvenes divorciados, a menudo, sus patrones de consumo vuelven a ser aquellos de la etapa de solteros jóvenes. Las personas divorciadas con frecuencia vuelven a contraer nupcias en la mediana edad y de nuevo entran en el ciclo de vida tradicional, como lo indica el "flujo reciclado" en la figura.

Los consumidores son muy receptivos a los esfuerzos de marketing en ciertos puntos del ciclo de vida. Los jóvenes que salen con su pareja y las parejas comprometidas gastan mucho. Durante los dos años y medio antes de contraer matrimonio, muchas parejas gastan más de $40 000 en vacaciones, joyería, salidas a cenar y gastos de boda.[34] NBC Universal y Wal-Mart Stores han ideado un trato de ventas publicitario para orientarse al "séquito de las mamás", un grupo de personas que las ayudan a ser mejores madres, incluyendo niñeras, vecinos y maestros. Wal-Mart está patrocinando un material para ese grupo, que aparece en dos agencias de NBC: el sitio iVillage Web y el programa "Today". La información presentada se enfocará en temas como el cuidado de los niños y la preparación de la comida familiar.[35]

ciclo de vida familiar (CVF)
Serie de etapas determinadas por una combinación de edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos.

FIGURA 8.2

Ciclo de vida familiar

Solteros jóvenes	**Jóvenes casados o divorciados sin hijos**	**Jóvenes casados o divorciados con hijos**	**Personas de mediana edad casadas o divorciadas con o sin hijos**	**Personas de mediana edad casadas o divorciadas sin hijos**	**Personas mayores casadas**	**Personas mayores solteras**
Pocas responsabilidades financieras Líderes de opinión en la moda Orientados hacia la diversión Compran: equipo de cocina básico, muebles básicos, automóviles, equipo para el juego de buscar pareja, vacaciones	Mejor posición financiera que en el futuro cercano Índice de compra más alto y compras de bienes duraderos promedio más altas Compran: automóviles, refrigeradores, estufas, muebles delicados y duraderos, vacaciones	Las compras más altas de artículos para el hogar Activos líquidos bajos Insatisfechos con su posición financiera y la cantidad de dinero ahorrado Se interesan en los productos nuevos Les gustan los productos que se anuncian Compran: lavadoras, secadoras, televisores, comida para bebé, pomadas para el pecho, medicamentos para la tos, vitaminas, muñecas, vagonetas, trineos, patines	Su posición financiera es todavía mejor Hay más esposas que trabajan Algunos de sus hijos consiguen empleo Es difícil influir en ellas con la publicidad Promedio alto de compras de productos duraderos Compran: muebles nuevos y de mejor gusto, viajes en automóvil, aparatos innecesarios, lanchas, servicios dentales	Casi todas tienen casa propia Están más satisfechas con su posición financiera y el dinero ahorrado Se interesan en viajes, diversión y autoeducación Hacen obsequios y contribuciones No se interesan en los nuevos productos Compran: vacaciones, artículos de lujo, mejoras para su casa	Reducción drástica en sus ingresos Conservan su casa Compran: aparatos médicos, de cuidado médico, productos que ayudan a la salud, al sueño y a la digestión	Reducción drástica en sus ingresos Necesidad especial de atención, afecto y seguridad Compran: necesitan los mismos medicamentos y productos que el otro grupo de jubilados

Las investigaciones han revelado que el factor preponderante al describir a los subsegmentos de los baby boomers es la presencia de hijos en casa. El estudio de Nielsen reveló ocho segmentos específicos: cuatro con hijos menores de 18 años representan alrededor de 40% de los nacidos en la postguerra y cuatro segmentos sin hijos representan 60 por ciento.[36]

Segmentación psicográfica

La edad, el género, el ingreso, la etnicidad, la etapa del ciclo de vida familiar y otras variables demográficas resultan útiles para desarrollar estrategias de segmentación, pero a menudo no ofrecen un panorama completo. La demografía proporciona el esqueleto, pero la psicografía constituye la carne. La segmentación psicográfica es la segmentación de mercados con base en las variables siguientes:

- *Personalidad:* refleja los rasgos, actitudes y hábitos de una persona. Según una encuesta nacional realizada por Roper, casi la mitad de los estadounidenses cree que sus automóviles coinciden con su personalidad. Por ejemplo, los SUV proporcionan la embriagante sensación de ser independientes y estar por encima de todo. Los convertibles son el epítome de la libertad de sentir el cabello volando en el viento y los vehículos todo terreno indican aventuras al aire libre. Alrededor de 25% de las personas encuestadas dijo que sus automóviles las hacen sentir poderosas.[37]
- *Motivos:* las compañías de productos para bebé y seguros de vida recurren a los motivos emocionales del consumidor; sobre todo a la preocupación por sus seres queridos. Al hacer un llamado a la economía, la confianza y la dependencia, los fabricantes automotrices como Subaru y Suzuki, se dirigen a los clientes con motivos racionales. Los fabricantes como Mercedes-Benz, Jaguar y Cadillac atraen a sus clientes con motivos relacionados con el estatus.
- *Estilos de vida:* la segmentación por estilo de vida divide a las personas en grupos con base en la forma en que pasan el tiempo, la importancia de las cosas que las rodean, sus creencias y características socioeconómicas, como el ingreso y la educación. Por ejemplo, las empresas que respaldan el deporte nórdico de la caminata se están orientando a las personas ociosas y a otros tipos no atléticos. Esperan lograr que la actividad resulte atractiva para quienes el ejercicio regular ha sido un reto.[38] Pepsi-Cola está promoviendo su agua mejorada con vitaminas y baja en calorías, Aquafina Alive, para los consumidores conscientes de la salud.[39]
- *Geodemografía:* la segmentación geodemográfica agrupa a los clientes potenciales en categorías de estilo de vida de su vecindario. Combina las segmentaciones geográfica, demográfica y de estilo de vida. Esta segmentación ayuda a los mercadólogos a desarrollar programas adaptados a los compradores potenciales que viven en pequeñas regiones geográficas, como vecindarios, o que tienen características específicas en el estilo de vida y demográficas. H-E-B Grocery Company, una cadena de supermercados con 304 tiendas, con sede en Texas, se especializa en desarrollar productos de marca propia diseñados para satisfacer las necesidades y los gustos de comunidades específicas. En Río Grande Valley, donde los veranos son muy calurosos y gran número de residentes no tiene aire acondicionado, H-E-B comercializa un aceite para untar, de marca propia, que refresca y humecta la piel. A lo largo de la frontera sur de Estados Unidos, las tiendas manejan *discos (comales)*, grandes piezas de metal que los mexico-estadounidenses utilizan para cocinar trozos de carne. En Detroit, Home Depot tiene tiendas en algunos vecindarios que ofrecen parrillas para asar carnes al carbón, mientras que otras ofrecen parrillas de gas.[40]

segmentación psicográfica
Segmentación de mercado basada en la personalidad, los motivos, los estilos de vida y la geodemografía.

segmentación geodemográfica
Segmentar a los clientes potenciales en categorías de estilo de vida de su vecindario.

Los analistas de marketing de Saks encontraron que la mercancía en su tienda insignia en la Quinta Avenida en Nueva York no necesariamente atrae a los clientes de Saks en todo el país. Para impulsar las ventas, ellos utilizan la investigación demográfica para determinar lo que atraerá a los clientes en cada una de sus 54 tiendas minoristas, desde Birmingham, Alabama, hasta Bellevue, Washington.

©AP PHOTO/CHITOSE SUZUKI

Las variables psicográficas se pueden utilizar de forma individual para segmentar los mercados o combinarse con otras variables para proporcionar descripciones pormenorizadas de los segmentos de mercado. Una estrategia combinada es el software Claritas PRIZM Lifestyle que divide a los estadounidenses en 66 "grupos" o tipos de consumidores, todos ellos con atractivos nombres. Los grupos combinan datos demográficos básicos como edad, etnicidad e ingreso con la información del estilo de vida, como preferencias por revistas y deportes,

segmentación por beneficios
Proceso de agrupar a los clientes en segmentos de mercado con base en los beneficios que buscan del producto.

tomadas de las encuestas entre los consumidores. Por ejemplo, el grupo "Hijos y callejones sin salida" consiste en parejas casadas de altos ingresos que viven con sus hijos en subdivisiones creadas en fechas recientes. Estas familias tienen un ingreso medio familiar de $70 233, casi siempre tienen una Honda Odyssey y es probable que gasten considerables sumas de dinero en productos y servicios centrados en sus hijos, como videojuegos y Chuck E. Cheese. El grupo "Mezcla bohemia" está formado por citadinos menores de 35 años de edad. Estos solteros, parejas, estudiantes y jóvenes profesionales tienen un ingreso medio de $51 100, son los primeros en adoptar diversas categorías de productos y suelen comprar en tiendas como Banana Republic y leer la revista *Vanity Fair*.[41] Asimismo, el programa predice en qué vecindarios en todo Estados Unidos es probable que se reúnan estos grupos.

Segmentación por beneficios

La segmentación por beneficios es el proceso de agrupar a los clientes en segmentos de mercado con base en los beneficios que buscan del producto. La mayor parte de los tipos de segmentación de mercados se basan en el supuesto de que esta variable y las necesidades de los clientes están relacionadas. La segmentación por beneficios es diferente porque agrupa a los clientes potenciales con base en sus necesidades o deseos, en lugar de alguna otra característica, como edad o género. Por ejemplo, el mercado de las botanas se puede dividir en seis segmentos por beneficios, como muestra la figura 8.3.

Es posible desarrollar los perfiles de los clientes al examinar la información demográfica relacionada con las personas que buscan ciertos beneficios. Esta información se puede utilizar para adaptar las estrategias de marketing a los mercados meta seleccionados. Los distintos tipos de barras energéticas con diversas combinaciones de nutrientes están dirigidas a clientes que buscan diferentes beneficios. Por ejemplo, PowerBar está diseñada para deportistas que buscan energía que dure mucho tiempo, mientras que PowerBar Protein Plus se dirige a quienes desean proteínas adicionales para reforzar los músculos después de practicar ejercicio para aumentar la fuerza. Carb Solutions High Protein Bars son para quienes llevan una dieta baja en carbohidratos; Luna Bars atraen a las mujeres que buscan una barra con menos calorías, proteína de soya y calcio; y Cliff Bars son para las personas que quieren ingredientes naturales como avena, soya y harina de soya orgánica. Danone introdujo su yogur probiótico Activia como un estimulante de la salud al resaltar sus beneficios para el tracto digestivo y el sistema inmunitario.

FIGURA 8.3

Segmentación por estilo de vida del mercado de botanas

	Botanas nutritivas	Cuidado del peso	Botanas con culpa	Botanas para fiestas	Botanas indiscriminadas	Botanas económicas
% de personas que las consumen	22%	14%	9%	15%	15%	18%
Características del estilo de vida	Seguros de sí mismos, controlados	Amantes de la vida al aire libre, influyentes, aventureros	Muy ansiosos, aislados	Sociables	Hedonistas	Seguros de sí mismos, orientados al precio
Beneficios buscados	Nutritivas, sin ingredientes artificiales, naturales	Bajas en calorías, energía rápida	Bajas en calorías, buen sabor	Buenas para servirlas a los invitados, combinan bien con las bebidas	Buen sabor, satisfacen el hambre	Precio bajo, mejor valor
Nivel de consumo de botanas	Ligero	Ligero	Pesado	Promedio	Pesado	Promedio
Tipo de botanas consumidas por lo general	Frutas, verduras, queso	Yogur, verduras	Yogur, galletas saladas y dulces, golosinas	Nueces, papas fritas, galletas saladas, pretzels	Golosinas, helado, galletas dulces, papas fritas, pretzels, palomitas de maíz	No hay productos específicos
Demografía	Mejor educados, tienen hijos pequeños	Jóvenes, solteros	Jóvenes o mayores, mujeres, estatus socioeconómico más bajo	Mediana edad, no citadinos	Adolescentes	Tienen familias numerosas, mejor educados

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

4 OA Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de consumo

Geografía	Demografía	Psicografía	Beneficios	Tasa de uso
• Región • Tamaño del mercado • Densidad del mercado • Clima	• Edad • Género • Ingreso • Raza/etnicidad • Ciclo de vida familiar	• Personalidad • Motivos • Estilo de vida • Geodemo-grafía	• Beneficios buscados	• Anterior • Potencial • Primera vez • Ligero o irregular • Medio • Considerable

Segmentación por tasa de uso

La segmentación por tasa de uso divide un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido. Las categorías varían según el producto, pero es probable que incluyan una combinación de los siguientes: usuarios previos, usuarios potenciales, usuarios por primera vez, usuarios ligeros o irregulares, usuarios medios y usuarios considerables. La segmentación por tasa de uso permite a las empresas dirigirse a los usuarios considerables o desarrollar varias mezclas de marketing dirigidas a distintos segmentos. Ya que a menudo los usuarios considerables representan una parte importante de todas las ventas del producto, algunas empresas se enfocan en este segmento.

El principio 80/20 sostiene que 20% de los clientes genera 80% de la demanda. Aunque los porcentajes rara vez son exactos, con frecuencia la idea general es cierta. Por ejemplo, en la industria de la comida rápida, el usuario considerable representa sólo uno de cada cinco clientes, pero constituye alrededor de 60% de todas las visitas a restaurantes de comida rápida. Las necesidades de los usuarios considerables difieren de aquellas de otros grupos. Experimentan intensas necesidades de selección de productos y servicios, así como de tipos de información y deben tener cierto apego emocional por la categoría de productos. Los individuos en los grupos de usuarios considerables gastan de 4 a 14 veces más que los usuarios ligeros.[42]

Los programas de frecuencia/lealtad, como los de viajero frecuente de las líneas aéreas, están diseñados para convertir a los clientes en usuarios considerables. Numerosos supermercados y otros minoristas también han diseñado programas de lealtad que premian al segmento de los usuarios considerables con ofertas sólo para ellos, incluidos los sistemas de entrega de cupones en la tienda, programas de tarjetas de lealtad y precios especiales en mercancía seleccionada.

5 OA

BASES PARA SEGMENTAR LOS MERCADOS DE NEGOCIOS

El mercado de negocios consiste en cuatro amplios segmentos: productores, revendedores, gobierno e instituciones. (Para un análisis detallado de las características de estos segmentos, consulte el capítulo 7). Ya sea que las empresas se enfoquen en sólo uno de éstos o en los cuatro, es probable que encuentren diversidad entre los clientes potenciales. De modo que una segmentación de mercados más detallada ofrece tantos beneficios para las empresas orientadas a los mercados de negocios como para aquellas que se dedican a los productos de consumo.

Características de las empresas

Las características de las empresas, como su ubicación geográfica, tipo y tamaño, y el uso del producto pueden ser variables importantes para la segmentación. Algunos mercados tienden a ser regionales, ya que los compradores prefieren adquirir de los proveedores locales, y es probable que quienes estén distantes tengan problemas para competir en términos de precio y

segmentación por tasa de uso
Dividir un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido.

principio 80/20
Principio que sostiene que 20% de los clientes genera 80% de la demanda.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de negocios

servicio. Por tanto, las empresas que venden a industrias concentradas en una región se benefician al ubicarse cerca de sus mercados.

La segmentación por tipo de cliente permite a las empresas orientadas a los mercados de negocios adaptar sus mezclas a las necesidades únicas de tipos de organizaciones o industrias particulares. Numerosas empresas consideran que esta forma de segmentación es muy eficaz. Por ejemplo, Home Depot, uno de los minoristas más grandes en Estados Unidos de productos para quienes les agrada hacer las cosas ellos mismos, se dirige a los contratistas profesionales en reparaciones y remodelaciones, además de los consumidores que gustan de hacer todo por sí mismos. Procter & Gamble se dirige a los clientes empresariales al enfocarse en conserjes, trabajadores de la industria de la comida rápida, empleadas domésticas y lavanderas con productos específicos para las necesidades de limpieza de cada grupo.[43]

El volumen de compra (considerable, moderado, ligero) es una base común para la segmentación de negocios. Otra es el tamaño de la organización que hace la compra, que puede afectar sus procedimientos de compra, los tipos y cantidades de productos que necesita y sus respuestas a distintas mezclas de marketing. Con frecuencia, los bancos ofrecen distintos servicios, líneas de crédito y atención general a sus clientes comerciales con base en su tamaño.

Gran cantidad de productos, en especial la materia prima como el acero, la madera y el petróleo, tiene diversas aplicaciones. La forma en que los clientes utilizan un producto puede influir en la cantidad y los criterios de compra y en su selección de los distribuidores. Por ejemplo, un productor de resortes puede atender a clientes que utilizan el producto en aplicaciones tan diversas como herramientas eléctricas, bicicletas, dispositivos quirúrgicos, equipo de oficina, teléfonos y sistemas de misiles.

satisfactores
Clientes de negocios que realizan un pedido con el primer proveedor conocido para satisfacer sus requerimientos de productos y entrega.

optimizadores
Clientes de negocios que consideran varios proveedores, tanto conocidos como desconocidos, solicitan licitaciones y estudian todas las propuestas con detalle antes de seleccionar una.

Procesos de compra

Gran número de empresas orientadas a los mercados de negocios considera útil segmentar a los clientes actuales y posibles con base en su forma de comprar. Por ejemplo, las empresas pueden segmentar algunos mercados de negocios clasificando sus criterios de compra, como el precio, la calidad, el soporte técnico y el servicio. Atlas Corporation desarrolló una magnífica posición en el mercado de puertas industriales al ofrecer productos personalizados en sólo cuatro semanas, mucho más rápido que el promedio industrial de 12 a 15 semanas. El mercado primario de Atlas son las empresas con una necesidad inmediata de puertas personalizadas.

Las estrategias de adquisición por parte de los compradores pueden ofrecer útiles segmentos. Dos perfiles que se han identificado son los satisfactores y los optimizadores. Los satisfactores entran en contacto con proveedores conocidos y hacen el pedido con el primero de ellos para satisfacer sus requerimientos de productos y de entrega. Los optimizadores a su vez consideran varios proveedores (conocidos y desconocidos), solicitan licitaciones y estudian todas las propuestas con detalle antes de seleccionar una.

Las características personales de los compradores mismos (sus características demográficas, estilo de decisión, tolerancia al riesgo, nivel de confianza, responsabilidades laborales, etc.) influyen en su comportamiento de compra y, por tanto, ofrecen una base viable para segmentar algunos mercados de negocios. Por ejemplo, los compradores de computadoras IBM se caracterizaban por tener más aversión al riesgo que aquellos de máquinas menos costosas que esencialmente realizaban las mismas funciones. Por consiguiente, en la publicidad, IBM enfatizaba su reputación de alta calidad y confianza.

OA 6

PASOS EN LA SEGMENTACIÓN DE UN MERCADO

El propósito de la segmentación de mercados, tanto de consumo como de negocios, es identificar las oportunidades de marketing.

1. *Seleccionar un mercado o categoría de producto para analizarlo:* definir el mercado o la categoría de producto general a estudiar. Puede ser un mercado en el cual la empresa ya compite, un mercado o categoría de producto nuevo pero relacionado o uno nuevo por completo. Por ejemplo, Anheuser-Busch analizó con detalle el mercado de las cervezas antes de presentar la Michelob Light y Bud Light. Anheuser-Busch también estudió con cuidado el mercado de botanas saladas antes de presentar la marca Eagle.
2. *Elegir una o varias bases para segmentar el mercado:* este paso requiere visión gerencial, creatividad y conocimiento del mercado. No existen procedimientos específicos para seleccionar las variables de segmentación. Sin embargo, un esquema exitoso debe producir segmentos que cumplan con los cuatro criterios específicos que se estudiaron antes en este capítulo.
3. *Seleccionar los descriptores de la segmentación:* después de elegir una o más bases, el mercadólogo debe seleccionar los descriptores, los cuales identifican las variables específicas de segmentación a utilizar. Por ejemplo, si una empresa selecciona la demografía como una base para la segmentación, puede utilizar la edad, la ocupación y el ingreso como descriptores. Una empresa que elige la segmentación de uso como base, debe decidir si se dirigirá a los usuarios considerables o a los ligeros, o a quienes no son usuarios.
4. *Perfil y análisis de segmentos:* un perfil debe incluir, respecto al segmento: su tamaño, crecimiento esperado, frecuencia de compra, uso actual de la marca, lealtad a la misma y ventas a largo plazo, y utilidades potenciales. Esta información se puede emplear para clasificar los segmentos de mercado potenciales según la oportunidad de obtener utilidades, riesgo, consistencia respecto a la misión y los objetivos organizacionales, y otros factores clave.
5. *Seleccionar los mercados meta:* la selección de los mercados meta no es una parte sino un resultado natural del proceso de segmentación. Es una importante decisión que influye y a menudo determina de forma directa la mezcla de marketing de la empresa. Más adelante en este capítulo estudiaremos este tema con mayor detalle.
6. *Diseñar, implementar y mantener mezclas de marketing apropiadas:* la mezcla de marketing se puede describir como las estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio, diseñadas para crear relaciones de intercambio mutuamente satisfactorias con los mercados meta. Los capítulos 10 a 19 tratan estos temas con detalle.

Los mercados son dinámicos, de manera que es importante que las empresas vigilen de forma proactiva sus estrategias de segmentación a lo largo del tiempo. A menudo, una vez que los clientes o prospectos han sido asignados a un segmento, los mercadólogos piensan que su tarea ha terminado. Por ejemplo, una vez que los clientes son asignados a un segmento de edad, permanecen en éste hasta que llegan a la siguiente etapa o categoría de edad, lo que podría suceder después de 10 años. Por tanto, las clasificaciones para la segmentación son estáticas, pero los clientes y prospectos cambian de forma constante. Los enfoques de la segmentación dinámica se ajustan a los cambios que ocurren en la vida de los clientes. Abercrombie and Fitch, una tienda de ropa destinada a los adolescentes, abrió una nueva

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Mencionar los pasos que comprenden la segmentación de mercados

Observe que los pasos 5 y 6 en realidad son actividades de marketing que se llevan a cabo después de la segmentación de mercados (pasos 1 a 4).

mercado meta
Grupo de personas u organizaciones para el que una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer sus necesidades y que da como resultado intercambios mutuamente satisfactorios.

estrategia de mercado meta no diferenciado
Enfoque de marketing que considera al mercado como un gran mercado sin segmentos individuales y, por tanto, utiliza una sola mezcla de marketing.

tienda llamada Ruehl No. 925, que atrae a los jóvenes de 20 a 35 años; y Aeropostale es propietaria de Jimmy'Z, que maneja ropa para el grupo de edad de 18 a 25 años a precios más altos que los de sus tiendas representativas para adolescentes.

OA 7

ESTRATEGIAS PARA SELECCIONAR LOS MERCADOS META

Hasta este momento, el capítulo se ha enfocado en el proceso de segmentación de mercados, el cual es sólo el primer paso para decidir a quién dirigirse para que compre un producto. La siguiente tarea consiste en elegir uno o más mercados meta. Un mercado meta es un grupo de personas u organizaciones para los cuales una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer las necesidades de dicho grupo, dando como resultado intercambios mutuamente satisfactorios. Ya que la mayoría de los mercados incluye clientes con características, estilos de vida, antecedentes y niveles de ingresos diferentes, es poco probable que una sola mezcla de marketing atraiga a todos los segmentos. Por tanto, si una empresa desea atraer a más de un segmento, debe desarrollar distintas mezclas de marketing. Por ejemplo, Buick se dirige a personas de 60 años con el sedán Lucerne, un automóvil de lujo con un motor V8 y extra como el servicio OnStar, y a clientes más jóvenes de la Generación Y con el Enclave, un cruce con el SUV. Las tres estrategias generales para seleccionar a los mercados meta (no diferenciada, concentrada y de segmentos múltiples), se ilustran en la figura 8.4. Las ventajas y desventajas de cada estrategia se muestran en la figura 8.5.

Mercado meta no diferenciado

Una empresa que emplea una estrategia de mercado meta no diferenciado en esencia adopta la filosofía de un mercado masivo y lo considera un gran mercado sin segmentos individuales. La empresa utiliza una mezcla de marketing para todo el mercado. Una empresa que adopta una estrategia no diferenciada supone que los clientes individuales tienen necesidades similares que es posible satisfacer con una mezcla de marketing común.

En ocasiones, la primera empresa en la industria utiliza una estrategia de mercado meta no diferenciado. Al no existir competencia, la empresa quizá no requiera adaptar sus mezclas de marketing a las preferencias de los segmentos de mercado. El famoso comentario de Henry Ford acerca del Modelo T es un ejemplo clásico de una estrategia no diferenciada: "Pueden comprar su automóvil del color que quieran, siempre y cuando sea negro". En una época, Coca-Cola utilizó esta estrategia con un producto de un mismo tamaño en su conocida botella verde. Las empresas dedicadas a productos que se consideran commodities, como la harina y el azúcar, también suelen utilizar estrategias no diferenciadas.

FIGURA 8.4
Tres estrategias para seleccionar mercados meta

Estrategia para definir el mercado meta	Ventajas	Desventajas
No Diferenciada	• Ahorros potenciales en costos de producción/marketing. • La empresa es más susceptible a la competencia.	• Ofertas de productos poco creativas.
Concentrada	• Concentración de recursos. • Puede satisfacer mejor las necesidades de un segmento más definido. • Permite que algunas pequeñas empresas compitan mejor con las grandes. • Posicionamiento sólido.	• Segmentos demasiado pequeños o variables. • Es probable que los competidores grandes tengan un marketing más efectivo para el segmento nicho.
De segmentos múltiples	• Mayor éxito financiero. • Economías de escala en producción/marketing.	• Altos costos. • Desmantelamiento.

FIGURA 8.5

Ventajas y desventajas de las estrategias para definir los mercados meta

Una ventaja del marketing no diferenciado es el potencial de ahorros en la producción y el marketing. Ya que se produce sólo un artículo, la empresa puede lograr las economías de la producción en masa. Asimismo, los costos de marketing pueden ser más bajos cuando sólo existe un producto para promover y un canal de distribución. Sin embargo, con gran frecuencia, una estrategia no diferenciada surge a falta de otra, en vez de ser diseñada, cuando una empresa no considera las ventajas de un enfoque hacia los segmentos. A menudo, el resultado es infructuosas ofertas de producto poco creativas y que en realidad no son atractivas para nadie.

Otro problema relacionado con el mercado meta no diferenciado es que hace que la empresa sea más sensible a la competencia. Hershey perdió gran parte del mercado de golosinas frente a Mars y otras compañías de dulces antes de cambiar a una estrategia de segmentos múltiples. Coca-Cola perdió su posición como vendedor líder de bebidas de cola en los supermercados ante Pepsi-Cola, a finales de la década de 1950, cuando esta última empezó a ofrecer varios tamaños de envases.

Podríamos pensar que una empresa que fabrica un producto estándar como el papel higiénico adoptaría una estrategia no diferenciada. Sin embargo, este mercado tiene segmentos industriales y de consumo. Los compradores industriales quieren un producto económico de hoja sencilla vendido en cajas de cien rollos. El mercado de consumo exige un producto más versátil en menores cantidades. Dentro del mercado de consumo, el producto se diferencia con impresiones de diseños o sin éstas, acojinado o no, y precio económico o de lujo. Fort Howard Corporation, el líder con mayor participación de mercado en el papel higiénico industrial, ni siquiera vende en el mercado de consumo.

Sin embargo, el marketing no diferenciado puede tener éxito en ciertas situaciones. Una tienda de abarrotes en un pequeño pueblo aislado puede definir a todos los residentes locales como su mercado meta. Quizás ofrezca una mezcla de marketing y, en general, satisfaga a todos los habitantes del pueblo. Esta estrategia no es probable que sea tan eficaz si existen tres o cuatro tiendas de abarrotes en el pueblo.

Estrategia concentrada

Con una **estrategia concentrada**, una empresa selecciona un **nicho** de mercado (un segmento de mercado) para dirigir sus actividades de marketing. Debido a que la empresa atrae a un solo segmento, puede concentrarse en entender las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de ese segmento, así como en desarrollar y mantener una mezcla de marketing muy especializada. Algunas empresas consideran que concentrar los recursos y satisfacer las necesidades de un segmento de mercado muy definido es más productivo que extender los recursos entre varios segmentos.

Por ejemplo, Starbucks llegó a ser muy exitoso al enfocarse en los consumidores que quieren productos de café gourmet. America On Line (AOL) se convirtió en un proveedor mundial de Internet líder al dirigirse a los nuevos usuarios. Al hacer que la interfaz fuera fácil de usar, AOL atrajo a millones de personas que de lo contrario no se habrían suscrito a un servicio en línea. Los fabricantes Patek Philippe, Rolex y Breguet, los cuales venden relojes con precios de $200 000 y más, definitivamente siguen una estrategia concentrada, al igual que AARP, si consideramos que las personas mayores de 50 años sean un segmento de mercado de la población en general.

estrategia concentrada
Estrategia utilizada para seleccionar un segmento de mercado para dirigir todos los esfuerzos de marketing.

nicho
Un segmento de mercado.

canibalismo
Situación que ocurre cuando las ventas de un nuevo producto reducen las ventas de los productos existentes de una empresa.

A menudo, las pequeñas empresas adoptan una estrategia concentrada para competir de forma eficaz frente a otras mucho más grandes. Por ejemplo, Enterprise Rent-A-Car escaló hasta los primeros lugares de la industria de la renta de automóviles al dar servicio a personas con automóviles en reparación. Luego, se amplió al mercado de renta de automóviles en aeropuertos. Las ollas y sartenes Celebrity constituyen un nicho de mercado en crecimiento. En la actualidad representan 10% de los $2 000 millones del mercado estadounidense de utensilios de cocina, un incremento de 7% en la última década.[44] Charming Shoppes Inc. compite con otros vendedores de ropa, atrayendo a los adolescentes que necesitan tallas más grandes; vende etiquetas de diseñador en tallas 14-32.[45] Por otro lado, algunas pequeñas empresas utilizan una estrategia concentrada para establecer una sólida posición en un segmento de mercado deseable. Porsche, por ejemplo, se enfoca en el mercado automotriz de primer nivel mediante el "atractivo para la clase, no para las masas".

La estrategia concentrada viola el antiguo adagio que aconseja: "No almacenes todos los huevos en una sola canasta". Si el segmento elegido es demasiado pequeño o si se reduce debido a los cambios en el entorno, es probable que la empresa experimente consecuencias negativas. Por ejemplo, OshKosh B'Gosh, Inc. tuvo mucho éxito vendiendo ropa para niños en la década de 1980. Sin embargo, lo tuvo tanto que la línea para niños llegó a definir la imagen de la empresa hasta el punto de que ya no pudo vender ropa para nadie más. Renunció a sus intentos por vender ropa para niños más grandes, indumentaria casual para dama y prendas de maternidad y, reconociendo que estaba en el negocio de la ropa para niños, OshKosh amplió su mercado con productos como calzado y anteojos para niños y muñecos de peluche.

Una estrategia concentrada también puede ser desastrosa para una empresa que no tiene éxito en un mercado meta estrechamente definido. Antes de que Procter & Gamble presentara el champú Head and Shoulders, varias empresas pequeñas ya vendían champús contra la caspa. Head and Shoulders fue presentado con una gran campaña promocional y la nueva marca capturó de inmediato más de la mitad del mercado. Un año después, varias empresas más que se habían concentrado en este segmento del mercado quedaron fuera del negocio.

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

La aventura en Trader Joe's[46]

En la década de 1960, Trader Joe's era una pequeña cadena de tiendas de conveniencia llamada "Pronto Markets" en el área de los Ángeles, que trataba de competir con 7-Eleven. Tuvo éxito al ofrecer a los clientes una experiencia única de compra de alimentos y bebidas. Los muros de las tiendas están recubiertos con tablones de cedro y la decoración es náutica. El Capitán (el gerente de la tienda), el Primer Oficial (el asistente del gerente de la tienda) y los Miembros de la Tripulación (los empleados), visten todos coloridas camisas hawaianas. El propietario original eligió el nombre de Trader Joe's debido a que pertenecía a un comerciante/aventurero acerca de quien había leído.

Con ayuda de una estrategia de nicho, la empresa ofrece vinos y una selección de una variedad limitada (la mayoría de etiqueta privada) de productos alimenticios económicos gourmet en las tiendas más pequeñas. Una visita a Trader Joe´s es una aventura y la marca del minorista cuenta con seguidores como si fuera un culto. En la actualidad, Trader Joe´s utiliza esta misma estrategia para competir con gigantes de la industria como Wal-Mart. Hoy, la empresa tiene 250 tiendas y sigue creciendo.

La misión de Trader Joe's es ofrecer a sus clientes los mejores valores en alimentos y bebidas y la información para tomar decisiones de compra informadas. Tiene en existencia más de 2 000 productos de abarrotes únicos (comparados con los alrededor de 30 000 productos que ofrece un supermercado típico) con la etiqueta de la casa y ofrece sus productos a precios bajos cada día. El minorista cuenta con un panel de catadores que prueba cada producto antes de que lo compren; y si a los clientes no les agrada algo, lo pueden devolver y les hacen un reembolso sin ningún problema.

Otro aspecto de la calidad de la experiencia en Trader Joe's es su excelente servicio al cliente. Los Miembros de la Tripulación son amigables, conocedores y se sienten felices de atender a los clientes. En sus tiendas se cocinan con regularidad productos nuevos e interesantes para que los clientes los prueben. Si un cliente pregunta a un empleado acerca de un producto, buscará el producto y se unirá al cliente para hacer una prueba de sabor. Un popular anuncio de la empresa en la radio presenta al CEO burlándose de otros supermercados que han instalado pantallas planas en las cajas registradoras para que los clientes puedan ver la televisión. Dice que en Trader Joe´s los clientes se divierten hablando con los empleados.

¿Disfrutaría usted la experiencia de Trader Joe's? Explique su respuesta. ¿Puede pensar en otros formatos minoristas que podrían utilizar una estrategia similar de nicho para desarrollar una experiencia de compra única, en comparación con la de los competidores?

Estrategia de segmentos múltiples

Una empresa que elige servir a dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno tiene una estrategia de segmentos múltiples. Numerosas universidades ofrecen programas de licenciatura y maestría de tiempo completo (diurnos), programas profesionales (nocturnos) y programas ejecutivos (de fines de semana), cada uno de ellos dirigido a un segmento de mercado diferente. Gran parte de los programas está dirigida a las madres que regresan a trabajar. Las compañías de cosméticos tratan de aumentar las ventas y la participación de mercado al dirigirse a múltiples grupos de edad y étnicos. Maybelline y Cover Girl, por ejemplo, comercializan diferentes líneas para mujeres adolescentes, adultas jóvenes, mayores y afroestadounidenses. CitiCard ofrece su Upromise Card para quienes desean ahorrar dinero para la universidad, su tarjeta selecta Platinum para las personas que no desean pagar una cuota anual y buscan una tasa de interés competitiva, su Tarjeta de recompensas preferida Diamond para los clientes que desean ganar recompensas gratis como viajes y mercancía de marca, y su tarjeta Citi Advantage para quienes desean ganar millas de viajero frecuente con American Airlines Advantage y cambiarlas por viajes. Numerosas compañías de tarjetas de crédito tienen programas diseñados de forma específica para preadolescentes, adolescentes y estudiantes universitarios. Por tradición, Wal-Mart seguía una estrategia concentrada que se dirigía a segmentos de bajos ingresos. Sin embargo, hace poco la empresa segmentó a sus clientes en tres grupos centrales con base en el tipo de valor que buscan en las tiendas. Los "aspirantes a marcas" son clientes de bajos ingresos que buscan marcas como KitchenAid, los "prósperos sensibles al precio" son los compradores con más dinero a quienes les encantan las ofertas y los "compradores de valor y precio" buscan precios bajos y no pueden pagar mucho más.[47]

En ocasiones, las organizaciones utilizan distintos atractivos promocionales, en lugar de mezclas de marketing totalmente diferentes, como la base para una estrategia de segmentos múltiples. Las compañías de cervezas como Adolph Coors y Anheuser-Busch anuncian y promueven eventos especiales dirigidos a los segmentos de mercado afroestadounidense, hispano-estadounidense y asiático-estadounidense. Sin embargo, las bebidas y botellas no difieren en cada segmento étnico del mercado.

Gap, Inc. adopta una estrategia diferente. Utiliza las marcas conocidas e individuales para sus tiendas de formato alterno dirigidas a distintos segmentos de mercado. Las tiendas que operan bajo la marca familiar incluyen Gap, Gapkids, babyGap, GapBody y Gap Outlet. Las marcas individuales que no son Gap incluyen Banana Republic y Old Navy. La estrategia de segmentos múltiples ofrece una variedad de beneficios potenciales a las empresas, entre los que se incluyen volúmenes de ventas más altos, mayores utilidades, mayor participación de mercado y economías de escala en la manufactura y el marketing. Sin embargo, es probable que también abarque costos más altos de diseño del producto, producción, promoción, inventario, investigación de mercados y administración. Antes de decidir utilizar esta estrategia, las empresas deben comparar los beneficios y los costos de la estrategia de segmentos múltiples con aquellos de las estrategias no diferenciada y concentrada.

Otro costo potencial de la estrategia de segmentos múltiples es el canibalismo, que ocurre cuando las ventas de un nuevo producto reducen las ventas de los productos existentes de

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar las estrategias alternas para seleccionar los mercados meta

Las marcas manejadas con una estrategia de segmentos múltiples desarrollan mezclas de marketing para más de un segmento de mercado distintivo. En este anuncio, Ralph Lauren muestra la versatilidad de su marca al señalar que fabrica ropa para niños, así como para adolescentes y adultos jóvenes.

© IMAGEN CORTESÍA DE THE ADVERTISING ARCHIVES

estrategia de segmentos múltiples
Estrategia que elige dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno de ellos.

> *La diferencia entre el marketing de uno a uno y el enfoque tradicional del marketing masivo se puede comparar con disparar un rifle y una ametralladora.*

una empresa. Sin embargo, en muchos casos, las empresas prefieren robar ventas a sus marcas que perderlas frente a un competidor. Asimismo, en el mundo actual de los negocios por Internet, algunas empresas están dispuestas a canibalizar los negocios existentes para crear otros nuevos.

8A MARKETING UNO A UNO

marketing uno a uno
Método de marketing individualizado que utiliza la información del cliente para crear con él relaciones a largo plazo, personalizadas y productivas.

En la actualidad, la mayoría de las empresas utiliza una estrategia de marketing masivo diseñada para aumentar la *participación de mercado* mediante la venta de sus productos a un mayor número de personas. Sin embargo, para muchos negocios, es más eficiente y productivo utilizar el marketing de uno a uno para aumentar la *participación del cliente*; en otras palabras, para vender más productos a cada cliente. El marketing uno a uno es un método de marketing individualizado que utiliza la información del cliente para crear con él relaciones a largo plazo, personalizadas y productivas. La meta es reducir costos mediante la retención de los clientes y aumentar los ingresos con su lealtad. Por ejemplo, Tesco, la cadena británica de supermercados, envía mensajes de correo a 11 millones de familias cada trimestre, pero produce cuatro millones de versiones diferentes, adaptadas a los intereses de su diversa base de clientes.

La diferencia entre el marketing uno a uno y el enfoque tradicional del marketing masivo se compara con la que existe entre un rifle y una ametralladora. Si tiene buena puntería, un rifle es el arma más eficiente para usted. Por otra parte, una ametralladora aumenta sus probabilidades de dar en el blanco cuando es más difícil apuntar. En lugar de distribuir los mensajes en toda la gama de los medios masivos (estrategia de la ametralladora), las empresas uno a uno buscan oportunidades de comunicarse con cada cliente individual (estrategia del rifle).

Los sitios web de Carl's Jr. y Hardee's presentan una habitación de soltero y sala de estar en 3-D, un video de acción en vivo con un compañero de habitación y un programa de lealtad que recompensa a los clientes por comprar alimentos y por interactuar con el sitio web.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/CKE RESTAURANTS, INC.

Karmaloop, el minorista para adolescentes, desarrolló un sistema en su sitio web que permite que los clientes seleccionen previamente por marca o por categoría de ropa cuáles son los tipos de mercancía acerca de los que quieren recibir mensajes por correo electrónico.[48] Land's End también participa en el marketing uno a uno, diseñando ropa personalizada. En su sitio web, los clientes proporcionan información respondiendo una serie de preguntas, lo que les lleva alrededor de 20 minutos. La información sobre la talla de los clientes se guarda para simplificar los pedidos posteriores. Se ha encontrado que los clientes que personalizan sus pedidos son más leales.

Varios factores sugieren que la comunicación personalizada y la adaptación de los productos seguirán ampliándose cada vez

más conforme las empresas entiendan porqué y cómo sus clientes toman las decisiones de compra. Por lo menos cuatro tendencias apoyarán el crecimiento continuo del marketing uno a uno.

En primer lugar, el marketing de tallas únicas del pasado ya no es relevante. Los consumidores no quieren ser tratados como masas; quieren que se les considere los individuos que son, con necesidades y deseos propios. Debido a su naturaleza de personalización, el marketing uno a uno puede cumplir este deseo.

En segundo lugar, los esfuerzos de marketing más directos y personales seguirán aumentando para satisfacer las necesidades de los consumidores que ya no tienen tiempo para invertirlo en compras ni tomar decisiones de compra. Con la naturaleza personal y dirigida del marketing uno a uno, los consumidores pueden pasar menos tiempo tomando decisiones de compra y más haciendo cosas más importantes.

En tercer lugar, los consumidores serán leales sólo a aquellas empresas y marcas que ganen su lealtad y la refuercen en cada ocasión de compra. Las técnicas de marketing uno a uno se enfocan en buscar a los mejores clientes para la empresa, recompensarles por su lealtad y agradecerles por su negocio.

En cuarto lugar, las estrategias de los medios masivos disminuirán conforme los avances en la investigación de mercados y la tecnología de bases de datos permitan a las empresas recabar información detallada sobre sus clientes. La nueva tecnología otorga a las empresas uno a uno una forma más eficaz respecto a los costos para llegar a los clientes y permite a los negocios personalizar sus mensajes. Por ejemplo, **MyYahoo.com** da la bienvenida a cada usuario por su nombre y ofrece información sobre la que éste ha expresado interés. De modo similar, **RedEnvelope.com** ayuda a sus clientes a llevar un registro de las ocasiones especiales y ofrece recomendaciones de regalos personalizadas. Con la ayuda de la tecnología de bases de datos, las empresas uno a uno pueden llevar un registro de sus clientes como individuos, aun cuando sean millones.

El marketing uno a uno es un gran compromiso y a menudo requiere un giro de 180 grados para las empresas que pasaron la última mitad del siglo XX desarrollando e implementando esfuerzos de marketing masivo. Aunque es probable que éste último continúe, sobre todo para crear conciencia de marca o recordar a los consumidores sobre un producto, no podemos ignorar las ventajas del marketing uno a uno.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

8A Explicar el marketing uno a uno

9A

POSICIONAMIENTO

El desarrollo de cualquier mezcla de marketing depende del posicionamiento, un proceso que influye en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización. La posición es el lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia. Las empresas de bienes de consumo se preocupan en particular por el posicionamiento. Por ejemplo, Procter & Gamble comercializa 11 diferentes detergentes para lavandería, cada uno con una posición única, como se ilustra en la figura 8.6.

El posicionamiento supone que los consumidores comparten los productos con base en importantes características. Por tanto, es probable que las actividades de marketing que enfatizan las características relevantes no sean acertadas. Por ejemplo, Crystal Pepsi y una versión clara de Tab de Coca-Cola fracasó porque los consumidores percibieron el posicionamiento "claro" más como un truco de marketing que como un beneficio.

El posicionamiento eficaz requiere la evaluación de las posiciones que ocupan los productos competidores, determinar las importantes dimensiones subyacentes a dichas posiciones y elegir una posición en el mercado en la cual las actividades de marketing de la organización tendrán un mayor impacto. Por ejemplo, la empresa inalámbrica de AT&T se ha posicionado

posicionamiento
Desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización.

posición
Lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia.

FIGURA 8.6

Posicionamiento de los detergentes de Procter & Gamble

Marca	Posicionamiento	Participación de mercado
Tide	Poderosa limpieza a fondo	31.1%
Cheer	Limpieza a fondo y protección del color	8.2%
Bold	Detergente mas suavizante de telas	2.9%
Gain	Aroma "brillo de sol" y fórmula que elimina los olores	2.6%
Era	Tratamiento contra manchas y su eliminación	2.2%
Dash	Marca de valor	1.8%
Oxide	Fórmula blanqueadora mejorada	1.4%
Solo	Detergente y suavizante de telas en forma líquida	1.2%
Dreft	Limpieza sobresaliente para ropa de bebé y ropa fina	1.0%
Ivory Snow	Seguridad para la tela y la piel en ropa de bebé y fina	0.7%
Ariel	Limpieza a fondo, dirigido al mercado hispano	0.1%

como una empresa centrada en la movilidad, que ofrece una portabilidad sin problemas para los clientes con estilos de vida en constante movimiento.[49] Callaway Golf posiciona su nueva línea de palos y pelotas como innovadora y con tecnología superior, utilizando la frase: "Un mejor juego por diseño".[50] Como los ejemplos anteriores ilustran, la diferenciación de productos es una estrategia de posicionamiento que numerosas empresas utilizan para distinguir sus productos de aquellos de sus competidores. Las distinciones pueden ser reales o percibidas. Tandem Computer diseñó máquinas con dos unidades de procesamiento central y dos memorias para sistemas de cómputo que no se pueden dar el lujo de un colapso o de perder sus bases de datos (por ejemplo, el sistema de reservaciones de una línea aérea). En este caso, Tandem utilizó la diferenciación de productos para crear un bien con ventajas muy reales para el mercado meta. Sin embargo, muchos artículos de uso cotidiano, como blanqueadores, aspirinas, gasolina regular sin plomo y algunos jabones, se diferencian por artilugios tan triviales como nombres de la marca, empaque, color, olor o aditivos "secretos". La empresa intenta convencer a los consumidores de que una marca en particular es distinta y que deben solicitarla en lugar de las marcas competidoras.

Algunas empresas, en lugar de utilizar la diferenciación de productos, posicionan sus artículos como similares a los productos o marcas de la competencia. Los edulcorantes artificiales que anuncian su sabor similar al azúcar son un ejemplo.

mapa perceptual
Medio para mostrar o ilustrar en una gráfica, con dos o más dimensiones, la ubicación de los productos, marcas o grupos de productos en la mente de los consumidores.

FIGURA 8.7

Mapa perceptual y estrategia de posicionamiento para las tiendas departamentales Saks

Fuente: Con base en Vanessa O'Connell, "Park Avenue Classic or Soho Trendy?" *The Wall Street Journal*, 20 de abril de 2007, B1.

Mapa perceptual

El mapa perceptual es un medio para mostrar o señalar en una gráfica, en dos o más dimensiones, la ubicación de los productos, marcas o grupos de productos en la mente del cliente. Por ejemplo, Saks Inc., la cadena de tiendas departamentales, redujo sus ventas cuando trató de atraer a un cliente central más joven. Para recuperarse, la empresa invirtió en investigación con el fin de determinar sus clientes centrales en las 54 tiendas en todo Estados Unidos. El mapa perceptual de la figura 8.7 muestra la forma en que Saks Inc. utiliza la demografía del consumidor; por ejemplo, una matriz diagrama la mejor mezcla de ropa y accesorios para cada tienda.

Bases para el posicionamiento

Las empresas utilizan gran variedad de bases para el posicionamiento, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- *Atributo:* un producto se asocia con un atributo, característica o beneficio para el cliente. Kleenex diseñó un pañuelo desechable que contiene sustancias que matan gérmenes en un esfuerzo por diferenciar su producto de los pañuelos competidores.[51]
- *Precio y calidad:* esta base para el posicionamiento puede hacer hincapié en el precio alto

como una señal de calidad o el precio bajo como un indicativo de valor. Neiman Marcus utiliza la estrategia de precios altos; Wal-Mart sigue la estrategia de precios bajos y la estrategia de valor. Target, el comercializador en masa, desarrolló una interesante posición con base en el precio y la calidad. Se trata de una "tienda de descuento de alto nivel", que se apega a los precios bajos pero ofrece mejor diseño y una calidad más alta que la mayoría de las cadenas de descuento.

- *Uso o aplicación:* el énfasis en los usos o aplicaciones puede ser un medio eficaz de posicionar un producto entre los compradores. El licor Kahlúa utilizó la publicidad para señalar 228 formas de consumir el producto.
- *Usuarios del producto:* esta base para el posicionamiento se enfoca en la personalidad o el tipo de usuario. Zale Corporation tiene varios conceptos de joyerías, cada uno posicionado para un diferente usuario. Las tiendas Zales atienden a consumidores de mediana edad con estilos tradicionales. Sus tiendas Gordon's atraen a clientes un tanto mayores con apariencia contemporánea. Guild está posicionada para consumidores de altos ingresos mayores de 50 años.
- *Clase de producto:* aquí, el objetivo es posicionar el producto según se le relaciona con una categoría en particular; por ejemplo, posicionar una marca de margarina frente a la mantequilla. De forma alterna, los productos se pueden desligar de una categoría. Del Monte presentó Fruit Chillers, una nieve que los consumidores pueden congelar cuando estén listos para comerla. Fruit Chillers se vende junto a los vasos de fruta, posicionado como fruta y no como un postre helado.[52]
- *Competidor:* el posicionamiento frente a los competidores forma parte de cualquier estrategia de posicionamiento. El posicionamiento original del servicio de renta de automóviles Avis como el número dos frente a Hertz ejemplifica el posicionamiento frente a competidores específicos.
- *Emoción:* el posicionamiento que utiliza la emoción se enfoca en la forma en la cual el producto hace sentir a los clientes. Varias empresas utilizan esta estrategia. Por ejemplo, la campaña "Just Do It" de Nike no decía a los consumidores a qué se refería, pero la mayoría percibía el mensaje emocional de logro y valentía. La publicidad de Budweiser en la que aparecían ranas y lagartijas parlantes enfatizaba la diversión. Sears aprovechó la nostalgia de su nombre para remodelar una tienda en las afueras de Atlanta para que se pareciera a sus tiendas del pasado. El enfoque destacaba las herencias de Sears y su legado como tienda estadounidense.[53]

Reposicionamiento

En ocasiones, los productos o empresas se reposicionan con el fin de sostener el crecimiento en los mercados lentos o corregir sus errores de posicionamiento. El **reposicionamiento** se refiere a modificar las percepciones que los consumidores tienen de una marca en relación con la competencia. Por ejemplo, Procter & Gamble incrementó su negocio de cuidado al bebé a principios de 2000, cuando cambió la posición de Pampers de un énfasis en su capacidad para mantener seco al bebé a uno dirigido a ayudar a mamá con el desarrollo de su pequeño. P&G también reposicionó Olay, de ser una crema humectante líquida de color rosa, a ayudar a la mujer a que se vea y se sienta mejor a medida que envejece.[54] Una industria completa que necesita pensar en el reposicionamiento es la de los supermercados. Durante más de una década, Wal-Mart se ha ampliado en áreas rurales y metropolitanas. En general, los resultados han sido devastadores para sus competidores, sobre todo para las tiendas de abarrotes independientes. La firma de consultoría Retail Forward predice que dos supermercados saldrán del negocio por cada Supercentro que Wal-Mart abra en Estados Unidos. El Strategic Resource Group agrega que 27 operadores de supermercados nacionales o regionales líderes se han ido a la bancarrota o han liquidado sus operaciones desde que Wal-Mart se volvió nacional con los Supercentros.[55] Entonces ¿qué deben hacer los competidores? Wal-Mart es propietaria de la posición de precios bajos. Los competidores exitosos tendrán que establecer posiciones alternas viables.

Las tiendas H-E-B en las áreas hispanas de Texas adaptan su mezcla de productos para atraer a este segmento del mercado. Además, H-E-B se abrió a los mercados asiáticos en algunas tiendas. Su formato Central Market es de nivel alto, con productos únicos y perecederos de alta calidad. Las investigaciones demuestran que más de la mitad de todas las familias con ingresos entre $50 000 y $100 000 están dispuestas a pagar más por artículos de alta calidad en un entorno de compras más placentero.[56] Safeway trata de evitar a Wal-Mart reposicionándose como tienda de alto nivel y convirtiendo la mitad de sus tiendas en mercados "Lifestyle" con pisos de madera, pasteles recién horneados y marcas privadas de gran prestigio.[57]

diferenciación de productos
Estrategia de posicionamiento que algunas empresas utilizan para distinguir sus productos de aquellos de sus competidores.

reposicionamiento
Cambiar las percepciones de los consumidores de una marca en relación con las marcas competidoras.

Es muy pronto para definir cuáles de estas estrategias de reposicionamiento tendrán éxito, si es que alguna lo logra. Sin embargo, es evidente que competir de frente contra Wal-Mart es una mala idea.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 9 Explicar cómo y por qué las empresas implementan las estrategias de posicionamiento y cuál es el rol de la diferenciación de productos

Cada automóvil ocupa una posición en la mente de los consumidores.
Los automóviles se pueden posicionar conforme a los atributos (deportivos, conservadores, etcétera).
El Cadillac se ha reposicionado con anuncios estimulantes como un automóvil para los jóvenes conductores.

$15 millones ◀ cantidad que las empresas invierten cada año en publicidad para niños pequeños

45% ◀ de clientes que dice sentirse incómodo con la orientación conductual

$2.1 billones ◀ gastan cada año los baby boomers

▶ **75%** de las finanzas familiares lo manejan las mujeres

80% ◀ de compras de consumo hechas o influidas por mujeres

adultos solteros que viven en Estados Unidos ▼ **86 000 millones**

25% ◀ de personas que dice que los automóviles les hacen sentirse poderosas

$200 000 ◀ precio inicial de un reloj Breuguet

40% ◀ de compras en los hogares hecho por estadounidenses solteros

11 ◀ detergentes para lavandería comercializados por Procter & Gamble

REVISIÓN Y APLICACIONES

Describir las características de los mercados y los segmentos de mercado. Un mercado está compuesto por individuos u organizaciones que tienen la habilidad y la disposición para hacer compras y satisfacer sus necesidades o deseos. Un segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones con necesidades de productos similares como resultado de una o más características comunes.

OA 1

1.1 Mercedes-Benz piensa anunciar sus automóviles entre los estudiantes universitarios. ¿Cree usted que éstos constituyen un mercado potencial viable para Mercedes? ¿Por qué?

EN LÍNEA

1.2 Visite el sitio web **www.careermag.com.** ¿Cómo los visitantes al sitio son segmentados cuando buscan ofertas de trabajo relevantes? Reporte sus resultados.

Explicar la importancia de la segmentación de mercados. Antes de la década de 1960, pocas empresas se dirigían a segmentos de mercado específicos. En la actualidad, la segmentación es una estrategia de marketing crucial para casi todas las organizaciones exitosas. La segmentación de mercados permite a las empresas adaptar las mezclas de marketing con el fin de satisfacer las necesidades de segmentos particulares de la población. La segmentación les ayuda también a identificar las necesidades y preferencias de los consumidores, las áreas donde la demanda decrece, y las nuevas oportunidades de marketing.

OA 2

2.1 Describa la segmentación de mercados en términos de la evolución histórica del marketing.

Analizar los criterios para una segmentación de mercados exitosa. La segmentación de mercados exitosa depende de cuatro criterios básicos: 1) un segmento de mercado debe ser amplio y tener suficientes clientes potenciales para ser viable; 2) un segmento de mercado debe ser identificable y mensurable; 3) los miembros de un segmento de mercado deben ser accesibles para las actividades de marketing; y 4) un segmento de mercado debe responder a las actividades de marketing particulares en la forma que lo distinga de otros segmentos.

OA 3

ESCRIBIENDO

3.1 Como consultor de marketing de una cadena de estéticas, le piden que evalúe el mercado de niños como un segmento potencial para la cadena. Redacte un memorando para su cliente analizando su evaluación del segmento de niños en términos de los cuatro criterios mencionados en el capítulo, para una segmentación de mercados exitosa.

Describir las bases que se utilizan para segmentar los mercados de consumo. Para segmentar los mercados de consumo se emplean, por lo regular, cinco bases. La segmentación geográfica se basa en región, tamaño, densidad y características climáticas. La segmentación demográfica se basa en edad, género, nivel de ingreso, etnicidad y características del ciclo de vida familiar. La segmentación psicográfica incluye personalidad, motivos y estilo de vida. La búsqueda de beneficios identifica a los clientes con base en los beneficios que desean de un producto. Por último, la segmentación por el uso divide un mercado con base en la cantidad de producto comprado o consumido.

OA 4

ESCRIBIENDO

4.1 Elija anuncios de revistas para cinco productos de consumo diferentes. Para cada anuncio, escriba una descripción de aquellas que considera que son las características demográficas del mercado meta.

4.2 Investigue cómo Delta Air Lines (**www.delta.com**) utiliza su sitio web para complacer a sus segmentos de mercado.

ESCRIBIENDO

4.3 ¿Es posible identificar un solo mercado para dos productos diferentes? Por ejemplo, ¿qué tan sustancial es el mercado que comprende a los consumidores que utilizan Apple y conducen un Volkswagen? ¿Se le ocurren otras combinaciones de productos que podrían interesar a un solo mercado? (No utilice productos complementarios, como una bicicleta y un casco para andar en bicicleta. Piense en productos que sean muy diferentes, como el iPod y el automóvil.) Complete los siguientes enunciados y describa el mercado para cada grupo de productos que combine.

Los consumidores de:

Agua Propel también podrían ser el mercado meta para _____.

Los productos para el cuidado de la piel Proactiv Solution también podrían ser el mercado meta para _____.

Las computadoras Alienware también podrían ser el mercado meta para _____.

Las etiquetas para equipaje Specialty también podrían ser el mercado meta para _____.

OA 5

ESCRIBIENDO

Describir las bases para segmentar los mercados de negocios. Es posible segmentar los mercados de negocios sobre dos bases generales. En primer lugar, los negocios segmentan los mercados con base en las características de las empresas, como la ubicación geográfica de los clientes, el tipo de empresa, el tamaño de la misma y el uso del producto. En segundo, las empresas pueden segmentar a sus clientes con base en los procesos de compra que ellos utilizan.

5.1 Elija cinco anuncios de publicaciones de negocios como *The Wall Street Journal, Fortune* y *BusinessWeek*. Para cada anuncio, redacte una descripción de cómo cree que la empresa ha segmentado su mercado de negocios.

OA 6

ESCRIBIENDO

Mencionar los pasos que comprende la segmentación de mercados. Al segmentar un mercado, es necesario seguir seis pasos: 1) seleccionar un mercado o categoría de productos para analizarlo; 2) elegir una o varias bases para segmentar el mercado; 3) seleccionar los descriptores de la segmentación; 4) crear un perfil y evaluar los segmentos; 5) seleccionar los mercados meta; y 6) diseñar, implementar y mantener las mezclas de marketing apropiadas.

6.1 Redacte una carta al presidente de su banco sugiriendo ideas para aumentar sus utilidades y mejorar el servicio al cliente mediante estrategias de segmentación y elección de mercados meta.

OA 7

Analizar las estrategias alternas para seleccionar los mercados meta. Los mercadólogos seleccionan los mercados meta utilizando tres estrategias diferentes: no diferenciada, concentrada y de segmentos múltiples. Una estrategia no diferenciada supone que todos los miembros de un mercado tienen necesidades similares que es posible satisfacer con una mezcla de marketing. Una estrategia concentrada enfoca todos los esfuerzos de marketing en un segmento de mercado. La estrategia de segmentos múltiples utiliza dos o más mezclas de marketing para dirigirse a dos o más segmentos de mercado.

EQUIPO

7.1 Forme un equipo con otros dos o tres estudiantes y creen una idea para un nuevo producto. Describan el segmento (o segmentos) a quienes se dirigirá el producto y expliquen por qué eligieron tal estrategia.

EN LÍNEA

7.2 Entre en los sitios web de JCPenney, **www.jcpenney.com**, y Target, **www.target.com**. Compare la presentación de las modas para dama en los sitios web. ¿Cuáles son las principales diferencias? ¿Qué sitio está más orientado a los diseñadores y cuál está más enfocado en las marcas? ¿De cuál de las empresas considera que resultará más atractiva la estrategia para el mercado meta del "Santo Grial" de las mujeres de 25 a 35 años?

OA 8

ESCRIBIENDO

Explicar el marketing uno a uno. El marketing uno a uno es un método de marketing individualizado que utiliza la información sobre los clientes para crear con cada uno de ellos relaciones a largo plazo, personalizadas y productivas. El marketing uno a uno exitoso surge de comprender a los clientes y colaborar con ellos en lugar de emplearlos como objetivo para mensajes genéricos. La tecnología de bases de datos hace posible que las empresas interactúen con los clientes de forma personal uno a uno.

8.1 Usted es el gerente de marketing de un minorista especializado que vende bolsas de mano de diseño personalizado. Escriba un memorando a su jefe describiendo la forma en la cual la empresa podría beneficiarse con el marketing uno a uno.

OA 9

Explicar cómo y por qué las empresas implementan las estrategias de posicionamiento y cuál es el rol de la diferenciación de productos. El posicionamiento se utiliza

para influir en las percepciones del cliente acerca de una marca, línea de productos u organización en particular en relación con los competidores. El término *posición* se refiere al lugar que la oferta ocupa en la mente del consumidor. Para establecer una posición única, un gran número de empresas utiliza la diferenciación de productos, enfatizando las diferencias reales o percibidas entre las ofertas competitivas. Los productos se pueden diferenciar con base en atributos, precio y calidad, uso o aplicación, usuarios, clase de producto, o competidor.

9.1 Elija una categoría de productos (por ejemplo, camionetas pick-up) e identifique por lo menos tres marcas diferentes y sus respectivas estrategias de posicionamiento. ¿Cómo se comunica cada posición al público meta?

TÉRMINOS CLAVE

bases para la segmentación (variables) 264
canibalismo 279
ciclo de vida familiar (CVF) 269
diferenciación de productos 282
estrategia concentrada 277
estrategia de mercado meta no diferenciado 276
estrategia de segmentos múltiples 279
mapa perceptual 282
marketing uno a uno 280
mercado 261
mercado meta 276
nicho 277
optimizadores 274
posición 281
posicionamiento 281
principio 80/20 273
reposicionamiento 283
satisfactores 274
segmentación de mercados 261
segmentación demográfica 265
segmentación geodemográfica 271
segmentación geográfica 264
segmentación por beneficios 272
segmentación por tasa de uso 273
segmentación psicográfica 271
segmento de mercado 261

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

¿Qué tan bien se ajusta usted a un segmento de mercado en particular? ¿Cree que es posible clasificarlo sin problemas? Si considera que sus hábitos de compra lo convierten en un enigma para las empresas, tal vez deba pensarlo dos veces.[58]

Actividades

1. Visite el sitio web de Claritas (**www.claritas.com**) y vaya al vínculo "You Are Where You Live" (Estás donde vives) para descubrir lo que su código postal indica sobre usted. La base de datos generará diversas descripciones de grupos con base en su código postal. Dependiendo de la funcionalidad del sitio web en el momento en que entre a su base de datos, tal vez necesite volver a introducir su código postal varias veces si quiere leer todas las descripciones de grupo.
2. Ahora, elija una categoría de productos, como automóviles, calzado deportivo, bebidas o productos de belleza o para la salud. Luego, piense en los productos de dicha categoría que pueden atraer a cada uno de los grupos generados por su búsqueda con el código postal. Por ejemplo, un automóvil que resulta atractivo para un grupo llamado "Bohemios jóvenes", quizá no lo sea para el grupo "Piscinas y patios". Si su búsqueda sólo generó un tipo de grupo, tal vez desee introducir otros códigos postales de su área o región.
3. Elabore un mapa perceptual para el producto que eligió. Redacte una breve presentación que describa la posición general de cada producto, con una explicación sobre la razón por la que lo ubicó en ese lugar del mapa perceptual.

EJERCICIO DE ÉTICA

Las compañías tabacaleras con frecuencia son objeto de críticas por dirigirse a clientes potenciales que todavía no tienen la edad legal para comprar y utilizar sus productos. Los críticos citan a Joe Camel y el hombre Marlboro como imágenes diseñadas para hacer que el tabaquismo sea atractivo para los jóvenes. Si las compañías tabacaleras en realidad siguen esta estrategia demográfica en particular, la mayoría estará de acuerdo con que es poco ética, si no es que ilegal.

Preguntas

1. ¿El marketing de productos de tabaco para los consumidores jóvenes es ético?
2. Muchos empiezan a argumentar que es bien sabido que las empresas de comida rápida, como McDonald's y Burger King, comercializan alimentos poco saludables para sus clientes. ¿Es poco ético que las empresas de comida rápida vendan comidas para niños?
3. ¿Qué dice la Declaración de la AMA en cuanto a la comercialización de productos poco saludables o perjudiciales para los consumidores, en particular para niños y adultos jóvenes? Visite el sitio web de la AMA en **www.marketingpower.com** para revisar la declaración de ética (**www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement of Ethics.aspx**). Escriba un breve párrafo resumiendo la posición de la AMA en relación con este asunto tan importante.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Una vez que haya concluido el ejercicio del plan de marketing para cada capítulo en la Parte 2 de este libro, puede completar la Hoja de trabajo del Plan de Marketing de la Parte 2 en el sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb.** Termine los siguientes ejercicios para continuar con el plan de marketing que empezó en el capítulo 2:

1. ¿A quiénes les vende su empresa (consumidor, industrial, gobierno, sin fines de lucro, o a una combinación de metas)? Dentro de cada mercado, ¿hay segmentos o nichos específicos en los que se pueda concentrar su empresa? De ser así, ¿en cuál(es) se enfocaría usted y por qué? ¿Cuáles son los factores que se utilizan para crear esos segmentos? ¿Cuáles son las capacidades de Internet en esos mercados? Si trata de alentar a esos segmentos para que tengan acceso a su producto o servicio por medio de Internet, ¿cambiará eso los segmentos más importantes para su empresa? ¿Cómo? ¿Cuáles son los factores que se utilizan para crear esos segmentos? ¿En cuáles segmentos se debe enfocar su empresa y por qué?
2. Describa el(los) segmento(s) del mercado meta de su empresa. Utilice la demografía, la psicografía, la geografía, los factores económicos, el tamaño, los índices de crecimiento, las tendencias, los códigos NAICS y otros descriptores apropiados. ¿Qué rol desempeña Internet en la vida de su mercado meta? ¿qué es diferente para su negocio en Internet de un negocio tradicional en su mercado?
3. Utilizando la lista de los factores competitivos clave que describió en la Parte 1 de su plan de marketing, elabore una serie de grids de posicionamiento, empleando para ello dos factores de cada uno como dimensiones. (Vea los grids en el OA9 en su libro, para un ejemplo.) Después trace la lista de competidores clave a los que identificó antes en estos grids de posicionamiento. ¿Su empresa está demasiado cerca de un competidor clave? ¿Hay espacios en donde no se han satisfecho las necesidades y los deseos del consumidor? Considere la forma en que Internet cambia los factores que son importantes para su éxito en su espacio de mercado. ¿La tecnología es el factor más importante para su empresa, o hay otras formas para que usted se diferencie de su competencia y la derrote?

CASO DE ESTUDIO: COCA-COLA ZERO

¿LOS HOMBRES DE VERDAD BEBEN DIET COKE?

Cuando dos gerentes de marketing de Coca-Cola dijeron a la fiscal Elizabeth Finn Johnson que querían demandar a sus colegas de Coca-Cola Zero por "infringir el

sabor", Finn se asombró. Trató de hablar con ellos al respecto y convencerlos de no hacerlo; pero estaban decididos. Argumentaban que Coca-Cola Classic debía estar protegida de la discriminación debido a la edad que sufriría con la introducción de una bebida refrescante más joven que sabía exactamente igual que el original. Llena de frustración, Finn Johnson sostuvo en alto la lata de Coca y gritó: "¡No es una persona! ¡El Título VII no abarca estas cosas!"

Lo que no sabía era que los gerentes de marketing eran actores. Se habían instalado cámaras ocultas en toda la sala de juntas para captar las reacciones de varios abogados que no sospechaban nada y a los que habían pedido que consideraran el caso, incluido un abogado de migración al que le pidieron que deportara al director de marketing de Coca-Cola Zero de regreso a Canadá. Los segmentos de video se hicieron públicos en sitios estratégicos como YouTube.com para promover Coca-Cola Zero como la nueva alternativa a la Diet Coke entre los hombres.

© VICKI BEAVER

Coca-Cola Company sabe que tiene que ser creativa si quiere vender más bebidas refrescantes después de que las ventas cayeron en 2005 y 2006. Bill Pecoriello, analista de Morgan Stanley, explica: "Los consumidores están cada vez más conscientes de la salud y la imagen de las bebidas refrescantes carbonatados regulares se deteriora con rapidez". En un intento por atraer a los consumidores preocupados por la nutrición, Coca-Cola introdujo Diet Coke Plus en 2007, una versión con edulcorante de la Diet Coke fortificada con vitaminas y minerales. Pero lo que en realidad necesitaba era una forma de llegar a los jóvenes consumidores hombres, y Diet Coke Plus, comercializada con lemas como: "¡Tu mejor amiga se volvió más amigable!" no lo estaba logrando.

Algunos nuevos productos atraían a cierto grupo demográfico de hombres, como Coca-Cola Blak, una bebida refrescante de cola con esencia de café creado para consumidores mayores más sofisticados, dispuestos a gastar más, y Full Throttle Blue Demon, una bebida energética con sabor a agave azul (como las margaritas) diseñada para atraer a los hombres hispanos. Sin embargo, las investigaciones demostraron que todavía existía una gran brecha demográfica que era necesario llenar, porque los hombres de 18 a 34 años renunciaron a la marca Coca-Cola en general. No querían todas las calorías de la Coca-Cola regular, pero tampoco estaban dispuestos a cambiar a la Diet Coke, que por tradición se comercializaba entre las mujeres que querían bajar de peso.

Katie Bayne, directora de marketing de Coca-Cola Norteamérica, señala que los hombres que no se veían afectados por el "estigma femenino" de la Diet Coke, a menudo la rechazaban de todos modos debido al sabor que deja en la boca por estar endulzada con aspartame. "Lo que vimos antes del lanzamiento de la Coca Zero fue que cada vez más jóvenes se interesaban en las bebidas sin calorías, pero que no sacrificarían el sabor", explica Bayne. "De modo que, cuando se interesaban en las bebidas refrescantes sin calorías, decían: 'Olvídenlo, no voy a cambiar a Diet Coke.'"

Las pruebas demostraron que el nombre "Coca Zero" sería una forma eficaz de vender una bebida refrescante de cola bajo en calorías sin emplear la palabra "dieta". Y los avances en los edulcorantes artificiales por fin hicieron posible que Coca-Cola creara un producto que sabía más como el original. De modo que las expectativas eran muy altas cuando Coca Zero fue introducida en 2005 con un gran impulso de marketing, que incluía un comercial que recordaba al famoso anuncio "Hilltop/I'd Like to Teach the World to Sing" de 1971; esta vez con el rapero G-Love en una azotea cantando que le gustaría enseñar al mundo a "chill" (congelar). Por desgracia, el comercial no tuvo éxito, ni tampoco el producto que anunciaba.

Sin embargo, a pesar de las bajas ventas en Estados Unidos, Coca Zero fue un éxito inmediato en Australia, donde vendió más de tres veces el número de cajas esperado durante su primer año en el mercado. En Estados Unidos, el empaque era blanco y plateado, por lo cual para los consumidores era difícil notar la diferencia entre Coca Zero y Diet Coke. En Australia, las botellas y latas eran negras, por lo que el producto destacaba en los anaqueles y parecía más la Coca que debía ser.

El equipo de marketing en Estados Unidos se dio cuenta y reintrodujo la Coca Zero con una etiqueta negra y plateada en 2007. Ahora, Coca-Cola invierte más dinero en Coca Zero que en ninguna otra marca de su tamaño, con la esperanza de que algún día llegue a ser una mega marca para la empresa al lado de Coca-Cola Clásica y Diet Coke. Bayne, el director de marketing, se muestra entusiasmado con el impacto que puede tener en la empresa. "Consideramos que tiene gran potencial. Existe una enorme oportunidad de crecimiento."[59]

Preguntas

1 Describa el tipo de consumidor específico al que Coca-Cola Company se dirige con cada uno de los productos siguientes: Diet Coke, Coca Zero, Diet Coke Plus, Coca-Cola Blak y Full Throttle Blue Demon. ¿Qué tipos de segmentación demográfica es más probable que incluya el marketing de cada producto?

2 Algunos analistas de la industria piensan que las compañías de bebidas refrescantes deberían desarrollar productos que atraigan a nuevos clientes hacia el mercado, en lugar de limitarse a crear variantes de los mismos. Advierten que los productos como la Coca Zero canibalizarán la participación de mercado de otras categorías de bebidas refrescantes, en lugar de aumentar el número de consumidores en general. ¿Cuáles productos de Coca-Cola es más probable que pierdan clientes frente a la Coca Zero?

3 ¿Por qué piensa usted que los videos de cámaras ocultas utilizados para promover la Coca Zero fueron una forma eficaz de llegar a su mercado meta? ¿Considera que una estrategia similar con una campaña de marketing viral en Internet resultaría atractiva para el mercado meta de Diet Coke Plus?

4 ¿Cree usted que Diet Coke podría haber sido reposicionada para cambiar las percepciones de los consumidores lo suficiente para considerarla una bebida con el mismo atractivo para los hombres? ¿Por qué?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

READYMADE: ENFOQUE Y SEGMENTACIÓN

ReadyMade se comercializa como una revista que sirve a GenNest, el grupo de consumidores de 25 a 35 años de edad que se acaban de establecer después de la universidad.

Las jóvenes parejas que constituyen este grupo compran sus primeras casas y adoptan roles domésticos y de decoración por primera vez. Les interesa estar a la moda, al tiempo que conservan su personalidad única. Pero *ReadyMade* atrae a una mayor variedad de lectores que sólo GenNest. La revista tiene suscriptores en todos los grupos de edad, desde adolescentes que quieren remodelar sus habitaciones hasta jubilados que buscan proyectos para revitalizar su casa. Esta diversidad ofrece un desafío único para *ReadyMade* por lo que trata de promoverse entre los publicistas que necesitan saber a qué clase de personas llegarán mediante los anuncios que aparecen en la publicación.

Preguntas

1 ¿Cómo *ReadyMade* comunica las características demográficas de su base de lectores a los publicistas que quieren ver estadísticas específicas que en realidad no representan el mercado meta de *ReadyMade*?

2 ¿Qué tipo de segmentación utiliza *ReadyMade* al comercializarse entre los negocios e inversionistas?

3 ¿Qué ideas tiene usted que ayuden a *ReadyMade* a llegar a nuevos suscriptores sin afectar su base de clientes leales?

El Resultados de marketing y usted

Una calificación alta indica que opera dentro de las limitaciones de su presupuesto. Sin embargo, vivir con un presupuesto no necesariamente significa que cambie su comportamiento de compra o de comparación de precios. Las calificaciones bajas se relacionan con la salud financiera y una tendencia a ser leal a las marcas. ¡Después de leer el capítulo 8, se habrá dado cuenta de por qué la situación financiera y el ingreso pueden ser variables muy importantes para la segmentación!

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© SHEER PHOTO, INC/DIGITAL VISION/GETTY IMAGES

CAPÍTULO

9

Sistemas de apoyo a las decisiones e investigación de mercados

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Explicar el concepto y el propósito de un sistema de apoyo a las decisiones de marketing

2A Definir la investigación de mercados y explicar su importancia para la toma de decisiones de marketing

3A Describir los pasos que comprenden la realización de un proyecto de investigación de mercados

4A Analizar el impacto profundo de Internet en la investigación de mercados

5A Analizar la importancia cada vez mayor de la investigación basada en escáner

6A Explicar el concepto de inteligencia competitiva

1A

SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES DE MARKETING

La información precisa y oportuna constituye la esencia de la toma de decisiones de marketing. La información adecuada puede ayudar a una organización a maximizar sus ventas y utilizar sus recursos de forma eficiente aunque éstos sean escasos. Para preparar y ajustar los planes de marketing, los gerentes requieren un sistema que les permita recabar la información cotidiana sobre los desarrollos en el entorno de marketing; es decir, para recabar la información de marketing. El sistema que en la actualidad se utiliza con mayor frecuencia para llevar a cabo esta tarea se conoce como *sistema de apoyo a las decisiones de marketing*.

Un sistema de apoyo a las decisiones (DSS), por sus siglas en inglés de marketing es un sistema de información computarizado, flexible e interactivo, el cual permite a los gerentes obtener y manejar la información mientras toman decisiones. Un DSS no requiere un especialista en procesamiento de información y, sin embargo, los gerentes obtienen acceso a datos útiles desde su escritorio.

Éstas son las características de un DSS apropiado:

- *Interactivo:* los gerentes dan instrucciones sencillas y obtienen resultados inmediatos. El proceso está bajo su control directo; no hace falta algún programador de computadoras. Los gerentes no tienen que esperar los informes programados.
- *Flexible:* un DSS puede clasificar, reagrupar, sumar, promediar y manipular los datos en diversas formas, que varían cuando el usuario cambia de tema, al combinar la información con el problema en cuestión. Por ejemplo, el presidente ejecutivo (CEO) de una empresa puede observar cifras muy acumuladas y el analista de marketing puede ver divisiones muy detalladas.
- *Orientado al descubrimiento:* los gerentes pueden investigar las tendencias, aislar los problemas y plantear preguntas: ¿qué sucedería si…?
- *Accesible:* los gerentes que no poseen habilidades en computación pueden aprender sin mayor esfuerzo a utilizar un DSS. Los novatos deben elegir un método estándar, o predeterminado, para utilizar el sistema. Pueden evitar las características opcionales con el fin de empezar a trabajar de inmediato sobre el sistema básico y aprender luego de forma gradual a aplicar sus características avanzadas.

Como ejemplo hipotético del uso posible de un DSS, considere a Renee Smith, vicepresidenta y gerente de nuevos productos de Central Corporation. Para evaluar las ventas de un producto de reciente presentación, Renee consulta las ventas por semana, luego por mes, dividiéndolas a su elección, digamos, por segmentos de clientes. Mientras trabaja en su computadora, sus investigaciones pueden seguir varias direcciones, dependiendo de las decisiones que deba tomar. Si le surgen preguntas acerca de las ventas mensuales durante el último trimestre, en comparación con los pronósticos, puede utilizar su DSS para analizar de inmediato los problemas. Es probable que Renee note que las ventas de su nuevo producto fueron

El marketing y usted

Favor de anotar su opinión acerca de cada una de las preguntas siguientes.

Con la escala siguiente, anote su opinión.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

Durante un proyecto de marketing, un gerente de marketing debe tener procesos formales o informales:

__ Para recabar información de los clientes de forma continua.

__ Para recabar información acerca de las actividades de los competidores de forma continua.

__ Para recabar información acerca de públicos relevantes que no sean clientes ni competidores de forma continua.

__ Para volver a examinar de forma continua el valor de la información recabada de estudios previos.

__ Para recabar de forma continua información de expertos externos, como consultores.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #66, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, James H. Hensel, eds., vol. III. © por American Marketing Association.

información de marketing
Información cotidiana sobre los desarrollos en el entorno de marketing, que los gerentes utilizan para preparar y ajustar los planes de marketing.

sistema de apoyo a las decisiones (DSS)
Sistema de información computarizado, flexible e interactivo, el cual permite a los gerentes obtener y manipular la información mientras toman decisiones.

> *Las grandes bases de datos pueden plantear varias preocupaciones acerca de la seguridad y el uso de datos personales.*

mucho más bajas que las pronosticadas. ¿Los pronósticos fueron demasiado optimistas? Renee compara las ventas de otros productos con sus pronósticos y descubre que las metas fueron muy precisas. ¿Hay algo equivocado con el producto? ¿Su departamento de ventas no consigue prospectos suficientes o no aprovecha los que tiene? Al reflexionar durante un minuto sobre cómo abordar tales preguntas, revisa la razón de prospectos convertidos en ventas, por cada producto. Los resultados no le agradan. Sólo 5% de los prospectos para el nuevo producto generó pedidos, en comparación con el promedio de 12% de todos los productos de la empresa. ¿Por qué? Renee supone que la fuerza de ventas no apoya lo suficiente al nuevo producto. La información cuantitativa del DSS puede proporcionar más evidencias para respaldar tal sospecha. Pero, convencida de sus conocimientos cuantitativos, la vicepresidenta actúa siguiendo su intuición y experiencia, y programa una reunión con su gerente de ventas.

Quizás el uso de mayor crecimiento de los DSS es para el marketing de bases de datos, el cual es la creación de un gran archivo por computadora con los perfiles y patrones de compra de los clientes actuales y potenciales. Es la herramienta clave para el éxito del marketing uno a uno, el cual depende de información muy específica sobre el mercado. Las bases de datos demasiado extensas pueden dar lugar a numerosas preocupaciones por la seguridad y el uso de los datos personales.

marketing de bases de datos
Creación de un gran archivo de computadora con los perfiles y patrones de compra de clientes actuales y potenciales.

investigación de mercados
Proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Explicar el concepto y el propósito de un sistema de apoyo a las decisiones de marketing

OA 2

EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es el proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing. Luego, los resultados de este análisis se comunican a la gerencia. Por consiguiente, la investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con la empresa. La investigación de mercados desempeña un rol clave en el sistema de marketing, pues ofrece información a quienes toman las decisiones sobre la eficacia de la mezcla de marketing actual, y da lugar a ideas sobre los cambios necesarios. Además, la investigación de mercados es una fuente primordial de datos tanto para los sistemas de información gerencial como para los DSS. En otras palabras, los hallazgos de un proyecto de investigación de mercados se convierten en datos con un DSS.

En Estados Unidos cada año se invierten más de $7 000 millones en investigación de mercados. Tal dinero se utiliza para estudiar productos, publicidad, precios, paquetes, nombres, logotipos, servicios, hábitos de compra, colores, usos, conciencia, familiaridad, nuevos conceptos, patrones de tránsito, deseos, necesidades y políticas.

La investigación de mercados desempeña tres roles: descriptivo, de diagnóstico y predictivo. Su rol *descriptivo* incluye recolección y presentación de hechos. Por ejemplo, ¿cuál es la tendencia histórica de las ventas en la industria? ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia un producto y su publicidad? Su rol *de diagnóstico* incluye la explicación de los datos. Por ejemplo, ¿cómo un cambio en el diseño del paquete afecta las ventas? Su función *predictiva* es responder a las preguntas "qué sucedería si …". Por ejemplo, ¿cómo se puede utilizar la investigación descriptiva y de diagnóstico para predecir los resultados de una decisión de marketing planeada?

Usos gerenciales de la investigación de mercados

La investigación de mercados puede ayudar a los gerentes de varias formas. Mejora la calidad de la toma de decisiones y facilita el rastreo de los problemas. Lo más sobresaliente es que la

investigación de mercados apropiada ayuda a que los gerentes se enfoquen en la importancia primordial de conservar a los clientes existentes, entiendan mejor el mercado y los pone sobre aviso acerca de sus tendencias.

La investigación de mercados también sirve a los gerentes para medir el valor percibido de sus bienes y servicios, así como el nivel de satisfacción del cliente. Por ejemplo, la investigación reveló qué marcas de accesorios de plomería eran tradicionales para la ciudad de Nueva York. Eso ayudó a Rich Kantor, gerente de tienda de Brooklyn Home Depot, a diseñar su pequeña tienda piloto para que cubriera las necesidades de las comunidades urbanas.

Cómo mejorar la calidad de la toma de decisiones Los gerentes pueden mejorar el proceso de toma de decisiones si utilizan la investigación de mercados para explorar la eficacia de diversas alternativas de marketing. Por ejemplo, después del exitoso lanzamiento de su línea de espinacas en bolsa Young & Tender, NewStar, una compañía de vegetales de Salinas, California, se preguntó qué podría hacer para repetir su éxito. Una línea de paquetes para preparar ensaladas que incluía espinacas combinadas con un aderezo y otros ingredientes parecía una idea natural. Pero en lugar de presentar un producto para el ya saturado mercado de paquetes para ensaladas, la empresa quiso darle un toque gourmet.

El proceso comenzó con una etapa de generación de ideas, explica Christie Hoyer, vicepresidenta de desarrollo y evaluación de productos del National Food Laboratory (NFL). Los chefs, técnicos en alimentos y otros artistas culinarios del NFL participaron en el proceso. "Organizamos varias sesiones de lluvia de ideas, juegos y otros ejercicios más coordinados. A partir de éstas creamos numerosos conceptos de sabor para las ensaladas y las combinaciones de aderezos".

Luego, realizamos la primera ronda de pruebas con el consumidor. En esta etapa, prosigue Hoyer, el NFL quería validar sus conceptos de productos y medir las reacciones hacia ellos. Se llevó a cabo un proceso de cuatro pasos con consumidores hombres y mujeres de 21 a 64 años de edad, quienes eran los principales compradores de abarrotes en su familia y mostraban actitudes positivas hacia la ensalada y las espinacas frescas cocinadas.

La primera etapa recabó las reacciones ante el concepto de una línea de paquetes para ensaladas y aderezos gourmet y determinó la intención de compra para cada sabor (con base en las descripciones de los sabores y no en las degustaciones reales). A continuación, los entrevistados probaron los prototipos de los productos, que se turnaron de modo que la mitad del grupo probó primero los aderezos y la otra mitad las ensaladas.

La tercera etapa puso a prueba los empaques. A los entrevistados se les llevó a un área separada en la que había un exhibidor simulado con tres conceptos de empaques y se les pidió que clasificaran cada uno según sus preferencias. En la cuarta etapa, los consumidores observaban una copia ampliada de la información nutricional de los paquetes de la ensalada y del aderezo. "Sin preguntar de forma específica sobre ésta, nos interesaba la reacción a detalles como el contenido de grasa", dice Hoyer.

Desde su presentación, las mezclas de ensalada y aderezo han sido un éxito tanto entre los minoristas como entre los consumidores. ¡La investigación de mercados allanó el camino![1]

Ya que los niños consumen más de 5 000 millones de onzas de salsa de tomate cada año, Heinz decidió que los usuarios más frecuentes, los niños, tenían mucho que decir (mediante la investigación de mercados) acerca de qué hacer para que la salsa de tomate fuera divertida. Heinz escuchó y observó a los niños mientras utilizaban la salsa y luego utilizó sus hallazgos para crear un nuevo diseño de frasco, una selección de nombres y el color. Los verdaderos conocedores de salsa de tomate ayudaron a crear la salsa verde Heinz EZ Squirt.

Abrir un paquete de tocino es una tarea complicada. Los aficionados a dicho producto pueden extraer sólo unas cuantas rebanadas y no hay una forma fácil de guardar el resto. Los investigadores de mercados de Oscar Mayer escucharon a los consumidores cuando expresaron sus opiniones acerca de lo que les desagradaba de su antiguo empaque de tocino. De manera que los mercadólogos pensaron que la mejor solución sería una innovación en el empaque que eliminara la tarea de guardar el paquete abierto en una bolsa de plástico resellable o de envolverlo en plástico o papel aluminio. Esta tarea indeseada se hacía de manera que la última rebanada de tocino estuviera tan fresca como la primera.

Recientemente, el tocino rebanado del Oscar Mayer Center se introdujo en una nueva "charola resellable para mantenerlo fresco". La

Los gerentes pueden afinar su toma de decisiones al utilizar la investigación de mercados para explorar diversas alternativas. Heinz utilizó los resultados de su investigación de mercados (es decir, escuchar y observar a los niños mientras consumían salsa de tomate), para crear un nuevo diseño de frasco, seleccionar el nombre y el color para su salsa de tomate EZ Squirt.

© SUSAN VAN ETTEN

cubierta permite un fácil acceso al tocino en el interior. La tapa se cierra herméticamente y la charola plana simplifica su almacenamiento en el refrigerador.[2]

Rastreo de problemas cuando algo anda mal Otra forma en que los gerentes emplean la investigación de mercados es para descubrir por qué un plan fracasó. ¿La decisión inicial no fue la correcta? ¿Algún cambio no previsto en el entorno hizo que el plan fallara? ¿Cómo se puede evitar el mismo error en el futuro?

Keebler presentó las Sweet Spots, galletas de mantequilla que contienen enormes chispas de chocolate. Han tenido ventas aceptables y continúan en el mercado, pero sólo porque la empresa utilizó la investigación de mercados para superar varios problemas. Poco después de la presentación de las galletas, Keebler aumentó el tamaño de la caja de 10 onzas por $2.29 a 15 onzas por $3.19. La demanda se redujo de inmediato. La investigación de mercados demostró que las galletas Sweet Spots se consideraban ya un lujo más que un artículo cotidiano. Keebler redujo el precio y volvió a lanzar la caja de 10 onzas. Aun cuando en un principio las galletas Sweet Spots estaban dirigidas a las mujeres de altos ingresos, la empresa trató de atraer también a los niños. En las investigaciones posteriores, Keebler descubrió que los gráficos del paquete atraían a las madres, pero no a sus hijos.

Enfoque en la gran importancia de conservar a los clientes existentes La satisfacción y lealtad del cliente están estrechamente relacionadas. Las relaciones a largo plazo no sólo se dan, sino que además constituyen la base de la prestación del servicio y el valor para la empresa. La retención de los clientes representa grandes dividendos para las organizaciones. Impulsados por las ventas reiteradas y las referencias, los ingresos y la participación de mercado aumentan. Los costos disminuyen porque las empresas invierten menos dinero y energía tratando de reemplazar a los clientes que se van. Es más fácil atender a los clientes leales porque entienden el *modus operandi* y exigen menos tiempo a los empleados. Asimismo, una mayor retención de los clientes incrementa la satisfacción laboral y el orgullo, dando lugar a una mayor retención de empleados. A su vez, el conocimiento que los empleados adquieren al permanecer más tiempo en la empresa aumenta la productividad. Un estudio realizado por Bain & Co. estima que una disminución de 5% en la deserción de clientes puede aumentar los ingresos de 25 a 95%.[3] Otro estudio reveló que la tasa de retención de clientes tiene un importante impacto en el valor de la empresa.[4]

Hace poco, Dunkin' Donuts pagó a docenas de leales clientes en Phoenix, Chicago y Charlotte, Carolina del Norte, $100 a la semana por comprar café en Starbucks. A su vez, la cadena de café pagó a sus clientes para hacer el intercambio a la inversa.

Más adelante, cuando interrogaron a ambos grupos, Dunkin' indicó haber encontrado a los clientes tan polarizados que los investigadores de la empresa los llamaron "tribus", cada una de las cuales elogiaron las mismas cosas que hicieron que su contraparte fuera leal a su cafetería. Los seguidores de Dunkin' veían a Starbucks como vana y tendenciosa, mientras que los clientes leales a Starbucks consideraban que Dunkin' era austera y poco original.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/PROCTER & GAMBLE

Cerrar algunas de las divisiones entre los clientes de Starbucks y Dunkin' Donuts, pero no demasiadas, es la clave del ambicioso plan de Dunkin' para ampliar su cadena de cafeterías, que más bien han funcionado en el este de Estados Unidos, a un sólido negocio nacional que sea un sinónimo del café como lo es Starbucks.

Los investigadores de Dunkin' llegaron a la conclusión de que aquello que diferenciaba a ambas tribus no era el ingreso, sino más bien un ideal: los miembros de la tribu de Dunkin' querían ser parte de una multitud, mientras que los de la tribu de Starbucks deseaban sobresalir como individuos. Los ejecutivos de Dunkin' tomaron docenas de decisiones, grandes y pequeñas, que afectaron todo, desde la ubicación de las máquinas de expreso hasta la cantidad de colores rosa y naranja que su firma conservaría y dónde exhibiría los productos recién horneados.

Cambiaron las mesas cuadradas laminadas por unas redondas de imitación granito y elegantes sillas. Dunkin' pintó las paredes de sus tiendas con un color café exprés y aclaró el tono de los rosas y naranjas. Los directivos consideraron la instalación de acceso inalámbrico a Internet, pero no la llevaron a cabo porque los clientes "no sentían que estuvieran en Dunkin' Donuts", afirma Joe Scafido, director creativo y de innovación.[5]

Una empresa que siempre recorre la milla adicional para ofrecer un servicio de calidad y proporcionarle satisfacción al cliente es la cadena de hoteles Ritz-Carlton. En la sección "La experiencia del cliente" se describe su programa de capacitación.

Experiencia del CLIENTE

Ritz-Carlton recorre siempre la milla adicional

Ritz-Carlton es la única empresa de servicios que ha ganado el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en dos ocasiones. La cadena obtuvo el primer lugar en satisfacción del cliente entre los hoteles de lujo en la encuesta hotelera más reciente de J. D. Power & Associates. Ritz-Carlton gasta alrededor de $5000 para capacitar a cada nuevo contratado. Primero hay una inducción de dos días a los valores de la empresa (todo se trata del servicio) y los 20 puntos básicos de Ritz-Carlton. (El punto básico 13 es "Nunca perder un huésped".) Después sigue un curso de 21 días enfocado en las responsabilidades del trabajo, como los 28 pasos de un botones para recibir a un huésped. Cada empleado lleva consigo una tarjeta de plástico con el credo y los aspectos básicos impresos, así como con la "promesa del empleado" y los tres pasos del servicio. Paso 1: "Un saludo cálido y sincero. Utili-zar el nombre del huésped, siempre y cuando sea posible".

Los conserjes y los porteros usan auriculares, de manera que cuando ven el nombre en las etiquetas del equipaje, pueden enviar la información por radio a la recepción. Además, una base de datos interna llamada Sistema de Lealtad del Cliente y Anticipación de la Satisfacción almacena las preferencias individuales de los huéspedes, por ejemplo si les agrada el ginger ale de Seagram's o el de Canada Dry. El software también pone sobre aviso a los empleados de la recepción cuando un huésped que se ha alojado en otros Ritz-Carlton tiene el hábito de indagar acerca del mejor sushi en la ciudad.[6]

¿En dónde entra en juego la investigación de mercados en Ritz-Carlton? ¿En realidad es necesario que Ritz-Carlton proporcione un nivel de servicio tan alto para conservar a sus clientes?

CÓMO ENTENDER EL MERCADO EN CONSTANTE CAMBIO

La investigación de mercados también ayuda a los gerentes a entender lo que sucede en el mercado y aprovechar las oportunidades. Por tradición, la investigación de mercados se practica desde que el marketing existe. Los primeros fenicios realizaban estudios de la demanda en el mercado mientras comerciaban en los distintos puertos del Mar Mediterráneo. El diario de Marco Polo indica que realizó una investigación de mercados mientras se dirigía a China. Existen evidencias de que los españoles llevaban a cabo "estudios de mercado" de forma sistemática mientras exploraban el Nuevo Mundo, y existen ejemplos de investigaciones de mercados realizadas durante el Renacimiento.

Cuando el precio de la gasolina llegó a más de cuatro dólares por galón, cada vez fue mayor el número de fabricantes que empezaron a estudiar el mercado de los automóviles híbridos. Sin embargo, antes de dedicar cientos de millones de dólares a la fabricación de esos vehículos, necesitaban una mejor comprensión del mercado. Por consiguiente, las empresas recurrieron a la investigación de mercados. Cuando preguntaban a los consumidores si considerarían una versión híbrida de su nuevo vehículo si estuviera disponible, aproximadamente siete de cada diez respondían que sí. Además de su alto nivel de probabilidades de considerar un vehículo híbrido, cuando les preguntaban qué tipo de combustible alterno encontraban más atractivo, los compradores de vehículos casi siempre indicaban que los híbridos eran su tipo de combustible alterno preferido.

Además, ha habido un creciente interés en los vehículos que sólo son eléctricos. Es probable que esto refleje los nuevos desarrollos en los motores eléctricos y las actividades de relaciones públicas que los rodean. Cuando consideran la compra de un nuevo vehículo, quienes eligen los híbridos están motivados por un deseo de obtener un vehículo amigable con el ambiente, pero lo que es todavía más importante, quieren lograr el mayor nivel de economía de combustible. Quienes eligieron los híbridos tienen más probabilidades que los propietarios en general de considerar que los aspectos tales como estilo, comodidad, espacio e incluso precio son menos significativos y menos importantes.

Sin embargo, a pesar de obtener un mayor millaje por galón (MPG) y una mayor satisfacción con su automóvil, los propietarios de híbridos reportan que su MPG no está a la altura de las expectativas. De hecho, los propietarios de híbridos tienen considerablemente más probabilidades que los compradores de vehículos en general de obtener un MPG más bajo de lo esperado.[7]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

2A Definir la investigación de mercados y explicar su importancia para la toma de decisiones de marketing

¿Por qué realizar investigación de mercados?

- ✓ Mejorar la calidad de la toma de decisiones
- ✓ Rastrear los problemas
- ✓ Enfocarse en conservar a los clientes existentes
- ✓ Entender los cambios en el mercado

Aun cuando el material anterior sólo es una diminuta parte del estudio a nivel de todo Estados Unidos de más de 100 000 propietarios de vehículos, podemos ver que los puntos de vista obtenidos en él pueden ser en extremo valiosos para los fabricantes de automóviles.

3A

PASOS EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Casi todas las empresas que han adoptado el concepto de marketing participan en una investigación de mercados, ya que ofrece un sinnúmero de beneficios para quienes toman las decisiones. Algunas empresas invierten millones de dólares en investigación de mercados; otras, en especial las más pequeñas, realizan estudios informales de investigación con una escala limitada. Por ejemplo, cuando el restaurante Eurasia, que sirve comida euroasiática, abrió por primera vez en la elegante Avenida Michigan de Chicago, captó la atención de los buscadores de novedades. Pero alejó a los importantes clientes de almuerzos de negocios y las ventas empezaron a disminuir. El propietario entrevistó a varios cientos de empresarios que trabajaban en un radio de kilómetro y medio del restaurante y descubrió que se sentían confusos con el concepto euroasiático y querían una comida asiática más tradicional a precios más económicos. En respuesta, el restaurante modificó su concepto; contrató a un chef tailandés, remodeló el menú y redujo los precios. El comedor se llenó otra vez.

© 2008 WD-40 COMPANY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

El uso de la investigación de mercados ayudó a WD-40 Company a reposicionar con éxito sus productos para la limpieza X-14 en el mercado. La investigación también identificó las oportunidades para ampliar la marca X-14.

Sin importar si el proyecto de investigación cuesta $200 o $2 millones, es necesario seguir el mismo proceso general. El proceso de la investigación de mercados es un enfoque científico para la toma de decisiones que maximiza la oportunidad de obtener resultados precisos y significativos. La figura 9.1 muestra los pasos: 1) identificar y formular el problema/la oportunidad, 2) planear el diseño de la investigación y recabar los datos primarios, 3) especificar los procedimientos de muestreo, 4) recabar los datos, 5) analizar los datos, 6) preparar y presentar el informe y 7) realizar un seguimiento.

El proceso de investigación empieza con el reconocimiento de un problema u oportunidad de marketing. Conforme ocurren cambios en el entorno de la empresa, los gerentes de marketing enfrentan los problemas: "¿Debemos modificar la mezcla de marketing existente?" y, de ser así, "¿cómo?" La investigación de mercados se puede utilizar para evaluar las alternativas de producto, promoción, plaza o precio.

Aunque la empresa, con sede en San Diego, es famosa gracias en gran parte a su muy conocida línea de lubricantes caseros, WD-40 Co., reposicionó una de sus líneas de productos como limpiadores de baño indispensables, como resultado de un proceso de investigación.

Las ventas de las seis marcas de productos para el hogar de la empresa (incluido el X-14) constituyen un alto porcentaje (más de 31%) de su portafolio general. Sin embargo, las marcas rivales eran más populares. ¿Qué elementos de la mezcla de marketing de la empresa se podrían ajustar para lograr una mayor parte del mercado de productos para la limpieza.

El reposicionamiento de la línea X-14 de WD-40 ayudó a que la empresa con ingresos de $287 millones encontrara el nicho de la marca. "Antes, teníamos productos que se enfocaban en el baño, pero no existía una línea unificada en su posicionamiento. Teníamos una línea de productos de limpieza que no cubría su potencial de mercado", explica Heidi Noorany, directora de marketing. La investigación de mercados indicó que existía la necesidad de una línea de productos "expertos para baños". "Sabíamos que teníamos el posicionamiento y la calidad de productos dentro de la línea actual, pero debíamos comunicarlo", agrega

Noorany. Eso se traduciría en un diseño de empaque más atractivo para toda la línea, caracterizado por una variedad de tonos rosa, naranja y azul, así como varios diseños de botellas.

La investigación del consumidor también midió la eficacia de los productos frente a aquellos de los competidores y descubrió que el X-14 Espuma limpiadora para baño obtenía una calificación de 4.5 en una escala de 1 a 5, y que su limpiador en atomizador para baño obtuvo una calificación de aprobación de 91%, colocándolo por encima de otras cuatro marcas competidoras. La investigación reveló también que los consumidores participan en dos tipos de limpieza: las efectuadas a fondo cada semana y las rápidas de todos los días. "Vimos la oportunidad de una línea de productos especiales para baños", comenta Noorany. WD-40 no sólo aprendió a reposicionar mejor la línea X-14, sino que, con el proceso de investigación, recabó ideas que podrá utilizar en el desarrollo de otros productos en un futuro.[8]

La historia de WD-40 ejemplifica un importante punto acerca de la definición de problemas/oportunidades. El problema de investigación de mercados está orientado hacia la información. Comprende la determinación de qué información es necesaria y cómo se puede obtener de manera eficiente y eficaz. Así, el objetivo de la investigación de mercados es proporcionar información clara para la toma de decisiones. Por ello se requieren las piezas de información necesarias para solucionar el problema de la investigación de mercados. Los gerentes deben combinar esta información con su experiencia, así como otros datos con el fin de tomar la decisión apropiada. El problema de investigación de mercados de WD-40 era recabar información sobre cómo hacen la limpieza los consumidores y qué buscan en los productos para ello. El objetivo de la investigación de mercados tenía varias facetas: identificar una mejor estrategia de posicionamiento para X-14 e identificar las oportunidades para agregar nuevos productos a esa marca.

Mientras que el problema de la investigación de mercados está orientado hacia la información, el problema de la decisión gerencial está orientado hacia la acción. Los problemas gerenciales suelen ser mucho más amplios y generales que los problemas de investigación de mercados, los cuales deben estar definidos con precisión y ser específicos si queremos que el esfuerzo de investigación tenga éxito. En ocasiones es necesario realizar varios estudios de investigación para solucionar un problema gerencial amplio. El problema de decisión gerencial era: "¿Cómo incrementamos las ventas de la marca X-14?" Así, la gerencia decidió reposicionar el X-14 como "El experto en baños", la pieza central en torno a la cual su nueva línea de productos volvería a entrar en el mercado. Rediseñada por completo, la línea establece una apariencia conocida para el grupo de productos en lugar de un grupo heterogéneo de productos similares. Asimismo, incluye dos adiciones: espuma limpiadora de baño y limpiador de baño, que combina óxido y cítricos (peróxido de hidrógeno con ácido cítrico) para una limpieza general. Además, pronto se lanzarán al mercado varios productos nuevos.[9]

Datos secundarios

Una valiosa herramienta para todo el proceso de investigación, pero sobre todo en la etapa de identificación del problema/oportunidad son los datos secundarios; una información previamente recabada para un propósito ajeno al actual. Los datos secundarios que se originan dentro de la empresa incluyen documentos como informes anuales, informes a grupos de interés, resultados de pruebas de productos, quizá disponibles para la publicación de noticias y boletines internos periódicos compuestos por el personal de la empresa para mantener comunicados a empleados, clientes y otras personas. Esta información a menudo forma parte de una base de datos interna de la empresa.

También existen incontables fuentes externas de datos secundarios que provienen sobre todo de los departamentos y organismos gubernamentales (federales, estatales y locales) y que recaban y publican resúmenes de información de negocios. Las asociaciones comerciales e industriales también publican datos secundarios y hay más de ellos disponibles en la literatura de negocios periódica y otros medios de noticias que publican estudios y artículos sobre economía, industrias específicas e incluso empresas particulares. Los datos secundarios resumidos y sin publicar, provenientes de estas fuentes, corresponden a informes internos, memorandos o análisis para propósitos especiales con circulación limitada. Las consideraciones económicas o las prioridades en la organización pueden imposibilitar la publicación de estos resúmenes. La mayoría de las fuentes antes mencionadas se pueden encontrar en Internet.

Los datos secundarios ahorran tiempo y dinero si ayudan a solucionar el problema del investigador. Pero, aun cuando aquél no se resuelva, los datos secundarios tienen otras ventajas. Pueden ayudar a formular el problema y sugerir métodos de investigación y otros tipos de datos necesarios para solucionarlo. Además, los datos secundarios pueden indicar la clase de personas a las que debe dirigirse, así como su localización, y servir como base de compara-

FIGURA 9.1

El proceso de investigación de mercados

problema de investigación de mercados
Determinar qué información se necesita y cómo se puede obtener de forma eficiente y eficaz.

objetivo de la investigación de mercados
Información específica necesaria para solucionar un problema de investigación de mercados; el objetivo debe ser proporcionar información clara para la toma de decisiones.

problema de la decisión gerencial
Problema generalizado que utiliza la investigación de mercados para que los gerentes emprendan las acciones apropiadas.

datos secundarios
Información previamente recabada para un propósito ajeno al actual.

ción para otros datos. Las desventajas de estos datos se derivan sobre todo de una falta de coincidencia entre el problema único del investigador y el propósito para el que los datos se recabaron en un principio, que por lo regular son diferentes. Por ejemplo, un importante fabricante de productos de consumo quería determinar el potencial de la leña para chimenea fabricada con carbón en lugar de productos de madera comprimidos. El investigador encontró gran cantidad de datos secundarios sobre la madera total consumida como combustible, las cantidades empleadas en cada estado y los tipos de madera quemada. También existían datos secundarios sobre las actitudes del consumidor y sus patrones de compra de leña para chimenea a base de productos de madera. La variedad de datos secundarios sugirió al investigador numerosas ideas sobre el mercado de leña artificial. Sin embargo, en ninguna parte encontró datos que indicaran a la empresa si los consumidores comprarían leña artificial hecha con carbón.

La calidad de los datos secundarios también puede representar un problema. Las fuentes de este tipo de datos con frecuencia no proporcionan la información detallada que permita a un investigador evaluar su calidad o relevancia. Siempre que sea posible, un investigador necesita plantearse estas importantes preguntas: ¿Quién recabó los datos? ¿Por qué se obtuvieron los datos? ¿Cuál metodología se usó? ¿Cómo las clasificaciones fueron desarrolladas y definidas (usuarios frecuentes frente a poco frecuentes)? ¿Cuándo se recabó la información?

La nueva era de los datos secundarios: Internet

La recolección de datos secundarios, aunque es necesaria en casi todos los proyectos de investigación, casi siempre había sido una labor tediosa y aburrida. Con frecuencia, el investigador debía dirigirse a organismos gubernamentales, asociaciones comerciales u otros proveedores de datos secundarios y luego esperar días o semanas por una respuesta que quizá nunca llegaría. A menudo era necesario realizar una o más visitas a la biblioteca y tal vez el investigador descubría que los informes necesarios habían sido eliminados o no estaban. Sin embargo, en la actualidad, el rápido desarrollo de Internet ha evitado gran parte de las complejidades relacionadas con la recolección de datos secundarios. En la figura 9.2 se muestran algunos sitios populares que utilizan los investigadores de mercados.

FIGURA 9.2

Sitios populares de datos secundarios que utilizan los investigadores de mercados

Organización	URL	Descripción
American Marketing Association	www.marketingpower.com	Permite que los usuarios busquen todas las publicaciones de la AMA utilizando palabras clave.
BLS Consumer Expenditure Surveys	http://www.bls.gov/cex/	Proporciona información sobre los hábitos de compra de los consumidores, incluidos datos de sus gastos, ingresos y calificaciones de crédito.
U.S. Census Bureau	www.census.gov	Es una fuente muy útil de virtualmente todos los datos de los censos.
U.S. Government	www.fedstats.gov	Una fuente de estadísticas y reportes para más de 100 agencias gubernamentales. También vincula a otras fuentes de información pertinente. Un sitio altamente recomendado, pero usted debe ahondar un poco.
WorldOpinion	www.worldopinion.com	Ofrece miles de informes de investigación de mercados. Tal vez es el sitio más importante para la industria de dicha investigación.
Nielsen/NetRatings	www.nielsen-netratings.com	Es una fuente de información de la audiencia de Internet. Los investigadores pueden encontrar datos sobre el crecimiento de Internet y los patrones del usuario.
USADATA	www.usadata.com	Proporciona acceso a los datos del estilo de vida del consumidor a nivel local, regional y nacional.
FIND/SVP	www.findsvp.com	Ofrece servicios de consultoría e investigación. El sitio afirma que ofrece acceso al centro más grande de información privada para datos globales en Estados Unidos.

COMPILADORES DE INVESTIGACIONES DE MERCADOS

La industria compiladora de investigaciones de mercados es un negocio de $120 millones que aumenta casi 6% al año. Las empresas en este campo adquieren, clasifican, cambian de formato, dividen por segmentos y revenden informes ya publicados por pequeñas y grandes firmas de investigación de mercados. Incluso Amazon.com agregó un área de recolección de investigación de mercados a su sitio de comercio electrónico de alto perfil.

El rol de las empresas compiladoras aumenta gracias a que sus bases de datos de informes de investigación son cada vez más extensas y completas, y más útiles, conforme las firmas de investigación de mercados trabajan de mejor manera utilizando revendedores como un canal de ventas. Mientras tanto, los avances en la tecnología de Internet facilitan la búsqueda en las bases de datos y aceleran la entrega de resultados. Los compiladores de investigaciones también aprovechan en forma indirecta los nuevos mercados para las firmas de investigación tradicionales. Al reducir y convertir los informes de investigación en documentos más especializados para su reventa a clientes medianos y pequeños que a menudo no pueden pagar estudios propios ni comprar informes completos, los compiladores nutren un nuevo mercado meta para la información.

Antes del surgimiento de los compiladores de investigación, gran parte de las investigaciones de mercados estaba disponible mediante servicios de suscripción con un alto precio. Por ejemplo, un informe de 17 capítulos de Wintergreen Research (con sede en Lexington, Massachusetts) que cuesta $2 800 se dividió y vendió en $350 por capítulo, aumentando de forma significativa los ingresos totales generados por el informe. Otros compiladores importantes son **Mindbranch.com**, **Aarkstore.com** y **USADATA.com**.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/GOODY'S COOL ORANGE HEADACHE POWDER

Las empresas recaban datos primarios, como los resultados de la encuesta utilizados en este anuncio de Goody's, para recabar nueva información directamente de los clientes. ¿Cómo cree usted que Goody´s utilizó la información que recabó?

Planeación del diseño de investigación y recolección de datos primarios

Los datos secundarios adecuados pueden ayudar a los investigadores a realizar un análisis situacional a fondo. Con dicha información, los investigadores pueden elaborar una lista de las preguntas sin responder y después, clasificarlas. Luego, deben decidir la información exacta necesaria para contestar las preguntas. El diseño de la investigación especifica cuáles preguntas del estudio es preciso responder, cómo y cuándo se recabarán los datos y de qué forma se analizarán. Por lo regular, el presupuesto del proyecto se termina antes de aprobar el diseño de la investigación.

En ocasiones es posible responder las preguntas de investigación mediante la recolección de más datos secundarios; en caso contrario, es probable que se necesiten datos primarios. Los datos primarios, que es la información recabada por primera vez, se utilizan para resolver el problema de interés. La ventaja principal de los datos primarios es que responderán una pregunta de investigación específica que los secundarios no pueden hacer. Por ejemplo, suponga que Pillsbury tiene dos nuevas recetas de masa para galletas de azúcar refrigeradas. ¿Cuál gustará más a los consumidores? Los datos secundarios no ayudarán a responder esta pregunta. Más bien, los consumidores meta deben probar cada receta y evaluar el sabor, la textura y la apariencia de las galletas. Además, los datos primarios son actuales y los investigadores conocen la fuente. Los investigadores en ocasiones recaban la información ellos mismos, en lugar de asignar los proyectos a empresas externas. Asimismo, los investigadores especifican la metodología de la investigación. La información patentada se debe mantener en secreto. En contraste, gran parte de los datos secundarios están disponibles para todos los interesados por una cuota relativamente baja o de forma gratuita.

La recolección de datos primarios es costosa; puede variar desde unos miles de dólares por una encuesta limitada hasta varios millones de dólares por un estudio en todo un país. Por ejemplo, una entrevista telefónica de 15 minutos realizada en todo Estados Unidos con 1 000 hombres adultos puede costar $50 000 en total, incluido un análisis de datos y un infor-

compiladora de investigaciones de mercados
Empresa que adquiere, clasifica, cambia el formato, divide por segmentos y revende informes ya publicados por firmas de investigación de mercados.

diseño de la investigación
Especifica qué preguntas de investigación es necesario responder, cómo y cuándo se recabarán los datos y cómo se analizarán.

datos primarios
Información que se recaba por primera vez y se utiliza para solucionar el problema en particular bajo investigación.

investigación por encuestas
La técnica más popular para recabar datos primarios, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes.

me. Debido a que la recolección de datos primarios en persona es muy costosa, en la actualidad, numerosas empresas utilizan en su lugar un estudio por Internet. Las empresas más grandes que realizan varios proyectos de investigación emplean otra técnica para ahorrar costos. Aplican la técnica de *piggyback*, o recolectan información sobre dos proyectos diferentes utilizando sólo un cuestionario. La desventaja es que el hecho de responder preguntas, por ejemplo, acerca de alimentos para perro y café gourmet puede confundir a los entrevistados. Además, esta técnica requiere de una entrevista más extensa (a veces de media hora o más), la cual fatiga a los entrevistados. Por lo general, la calidad de las respuestas disminuye y las personas empiezan a dar respuestas breves y piensan: "¡Cuándo terminará?" Asimismo, una entrevista demasiado extensa también desmotiva a las personas para participar en otros estudios de investigación.

Sin embargo, las desventajas de recabar datos primarios casi siempre se ven superadas por las ventajas. A menudo, es la única forma de solucionar un problema de investigación. Y con gran variedad de técnicas disponibles para la investigación, que incluyen encuestas, observaciones y experimentos, los datos primarios pueden responder casi cualquier pregunta.

Investigación por encuestas

La técnica más popular para recabar datos primarios es la investigación por encuestas, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes. La figura 9.3 resume las características de las formas tradicionales de investigación por encuestas.

Entrevistas personales en el hogar Aunque las entrevistas personales en el hogar a menudo proporcionan información de alta calidad, suelen ser muy costosas debido a los costos de tiempo y viaje de los entrevistadores. Por tanto, desaparecen con rapidez de la caja de herramientas de los investigadores de mercados estadounidenses y europeos. Sin embargo, siguen siendo populares en muchos países del mundo.

FIGURA 9.3

Características de las formas tradicionales de investigación por encuestas

Característica	Entrevistas personales en el hogar	Entrevistas de intercepción en centros comerciales	Entrevistas telefónicas desde una central	Encuestas por correo de una sola ocasión y autoaplicadas	Encuestas en panel por correo	Entrevistas a ejecutivos	Focus groups
Costo	Alto	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Alto	Bajo
Tiempo	Moderado	Moderado	Breve	Largo	Relativamente largo	Moderado	Breve
Uso de un entrevistador	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí
Habilidad para mostrar los conceptos al entrevistado	Sí (también pruebas de sabor)	Sí (también pruebas de sabor)	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Control gerencial sobre el entrevistador	Bajo	Moderado	Alto	N/D	N/D	Moderado	Alto
Calidad general de los datos	Alta	Moderada	Alta a moderada	Moderada a baja	Moderada a baja	Alta	Moderada
Habilidad para recabar grandes cantidades de información	Alta	Moderada	Moderada a baja	Baja a moderada	Moderada	Moderada	Moderada
Habilidad para manejar cuestionarios complejos	Alta	Moderada	Alta, si es asistida por computadora	Baja	Baja	Alta	N/D

Entrevistas de intercepción en centros comerciales La entrevista de intercepción en centros comerciales se realiza en el área común de un centro comercial o en una oficina de investigación de mercados dentro de aquél. Es la versión económica de la entrevista de puerta en puerta; el entrevistador tiene un contacto personal con el entrevistado, pero ahorra en tiempo de viaje y gasolina. Para realizar este tipo de entrevista, la firma de investigación renta un espacio de oficinas en el centro comercial o paga cada día una cuota considerable. Una desventaja es que es difícil obtener una muestra representativa de la población.

Sin embargo, un entrevistador también puede indagar (o aclarar la respuesta de una persona) cuando sea necesario. Por ejemplo, un entrevistador puede preguntar: "¿Qué le gustó más del aderezo para ensalada que acaba de probar?". El entrevistado puede responder: "El sabor". Esta respuesta no proporciona gran información, de modo que el entrevistador puede sondear preguntando: "¿Puede decirme algo más sobre el sabor?". Y el entrevistado puede profundizar: "Sí, no es demasiado dulce y tiene la cantidad adecuada de pimienta, y me encanta ese ligero sabor a ajo".

Las entrevistas de intercepción en centros comerciales deben ser breves. Sólo las más breves se llevan a cabo mientras los entrevistados permanecen de pie. Los investigadores, por lo general, invitan a los participantes a su oficina para realizar entrevistas que casi siempre duran sólo 15 minutos. Los investigadores a menudo muestran a los entrevistados conceptos de los nuevos productos o un comercial de prueba o les piden que examinen un nuevo producto de comida. La calidad general de las entrevistas de intercepción en centros comerciales es casi la misma que la de las telefónicas.

Los investigadores de mercados aplican la tecnología de cómputo en las entrevistas realizadas en centros comerciales. La primera técnica son las entrevistas personales asistidas por computadora. El investigador realiza entrevistas en persona, lee al entrevistado las preguntas mostradas en una pantalla de computadora e introduce de forma directa sus respuestas. Un segundo enfoque es la autoentrevista asistida por computadora. Un entrevistador en un centro comercial intercepta y conduce a los entrevistados voluntarios a computadoras cercanas. Estos últimos leen las preguntas en la pantalla e introduce sus respuestas. El tercer uso de la tecnología es la autoentrevista totalmente automatizada. Los entrevistadores guían a los participantes, o bien ellos se acercan independientemente a una estación o quiosco de computadora en una ubicación céntrica, leen las preguntas en la pantalla y teclean directamente sus respuestas en la computadora de la estación.

Entrevistas telefónicas Comparada con la personal, la entrevista telefónica cuesta menos, pero su costo aumenta con rapidez debido a las negativas de los entrevistados a participar. La mayor parte de las entrevistas telefónicas se realiza desde un centro telefónico especialmente diseñado, llamado instalación central de entrevistas telefónicas (CLT). Una instalación telefónica tiene gran número de líneas, cubículos para entrevistas individuales y, en ocasiones, equipo de monitoreo y audífonos. La firma de investigación, por lo regular, entrevista a personas de todo el país desde un solo lugar. La Ley federal "No llamar" no se aplica en el caso de la investigación por encuestas.

La mayoría de las instalaciones telefónicas ofrece entrevistas asistidas por computadora. El entrevistador lee las preguntas desde la pantalla de una computadora y captura de forma directa los datos del entrevistado. El investigador puede interrumpir la encuesta en cualquier punto e imprimir de inmediato los resultados. De esta forma, el investigador puede darse una idea del proyecto mientras éste se lleva a cabo y mejorar el diseño de la investigación según se requiera. Un sistema de entrevistas en línea también puede ahorrar tiempo y dinero, ya que la captura de la información se hace conforme se registra la respuesta en vez de un proceso independiente después de la entrevista. Hallmark Cards descubrió que un entrevistador aplicaba en 28 minutos un cuestionario impreso para sus tarjetas Shoebox Greeting. El mismo cuestionario aplicado con la ayuda de una computadora lleva sólo 18 minutos.

Encuestas por correo Las encuestas por correo tienen varios beneficios: un costo relativamente bajo, la eliminación de los entrevistadores y supervisores de campo, un control centralizado y el anonimato real o prometido de los entrevistados (lo que puede dar lugar a respuestas más sinceras). Algunos investigadores piensan que los cuestionarios por correo proporcionan a los entrevistados la oportunidad de responder con más calma y revisar los registros, hablar con miembros de la familia, etc. Una desventaja es que, por lo general, los cuestionarios por correo tienen bajas tasas de respuesta.

Las tasas de respuesta bajas representan un problema, porque ciertos elementos de la población suelen responder más que otros. Por tanto, es probable que la muestra resultante no sea representativa de la población entrevistada. Por ejemplo, quizá la muestra contenga demasiadas personas jubiladas o muy pocas personas que trabajen. En este caso, las respuestas a una pregunta acerca de las actitudes hacia los programas gubernamentales para ayudar a los ciudadanos de la tercera edad podrían indicar un punto de vista general mucho más favo-

entrevista de intercepción en centros comerciales
Método de investigación por encuestas, la cual comprende entrevistas a las personas en áreas de centros comerciales.

entrevistas personales asistidas por computadora
Método para entrevistar en el cual el entrevistador lee las preguntas en una pantalla de computadora y captura de forma directa en la máquina las respuestas del entrevistado.

autoentrevistas asistidas por computadora
Método en el cual un entrevistador en un centro comercial intercepta y conduce a los entrevistados voluntarios a computadoras cercanas en las que estos últimos leen las preguntas en la pantalla e introduce de forma directa sus respuestas.

instalación telefónica de ubicación central
Sala telefónica diseñada especialmente para realizar entrevistas por teléfono.

entrevistas ejecutivas
Tipo de estudio que consiste en entrevistar a empresarios en su oficina acerca de productos o servicios industriales.

focus groups
Siete a diez personas que participan en una sesión en grupo dirigida por un moderador.

dinámica de grupo
Interacción de grupo, la cual es esencial para el éxito de la investigación con focus groups.

rable del sistema de lo que en realidad es. Otro serio problema con las encuestas por correo es que nadie sondea a los entrevistados para aclarar o profundizar en sus respuestas.

Los paneles por correo, como los que manejan Synovate, IPSOS y NPD Research, ofrecen una alternativa a la encuesta por correo en una sola exhibición. Un panel por correo consiste en una muestra de familias reclutadas para participar por correo durante un periodo determinado. Los miembros del panel a menudo reciben regalos a cambio de su participación. El panel es, en esencia, una muestra que se utiliza varias veces. En contraste con las encuestas por correo únicas, las tasas de respuesta para los paneles por correo son altas. Con frecuencia se obtienen tasas de 70% (por parte de quienes están de acuerdo en participar).

Entrevistas ejecutivas Los investigadores de mercados utilizan las **entrevistas ejecutivas** para realizar el equivalente industrial de la entrevista de puerta en puerta. Este tipo de estudio consiste en entrevistar a empresarios, en su oficina, acerca de productos o servicios industriales. Por ejemplo, si Dell desea información sobre las preferencias de los usuarios por distintas características que podrían ofrecer en una nueva línea de impresoras para computadoras de negocios, necesitaría entrevistar a compradores y potenciales usuarios de impresoras. Resulta apropiado buscar y entrevistar a estas personas en su oficina.

Este tipo de entrevista es muy costoso. Primero, es necesario identificar y localizar a los individuos que participan en la decisión de compra del producto en cuestión. En ocasiones es posible obtener listas de diversas fuentes, pero con mayor frecuencia es necesario llevar a cabo una búsqueda por teléfono. Incluso después de localizar una empresa que es probable que tenga el tipo de compradores requerido, localizar a dichas personas dentro de una organización grande puede ser costoso y llevar mucho tiempo. Una vez localizada la persona calificada, el siguiente paso consiste en hacer que acceda a ser entrevistada y programar una hora para la entrevista. No es tan difícil como parece porque la mayoría de los profesionales parecen disfrutar cuando hablan de temas relacionados con su trabajo.

Por último, un entrevistador debe acudir al lugar establecido a la hora de la cita. Las esperas prolongadas y las cancelaciones suceden con frecuencia. Este tipo de estudio requiere los mejores entrevistadores, porque a menudo hablan de temas sobre los que conocen muy poco. Las entrevistas a ejecutivos tienen, en esencia, las mismas ventajas y desventajas que las entrevistas en el hogar.

Focus groups Un **focus group** es un tipo de entrevista personal. El reclutamiento se realiza a menudo por monitoreo telefónico al azar, entre 7 a 10 personas con ciertas características deseadas para formar un focus group. A estos consumidores calificados se les ofrece un incentivo (por lo general, de $50 a $75) para que participen en una sesión en grupo. El lugar de la junta (que en ocasiones parece la sala de una casa y a veces tiene una mesa de juntas) cuenta con equipo de audio y video. Asimismo, es probable que tenga una sala de monitoreo con un espejo de una dirección para que los clientes (fabricantes o minoristas) puedan observar la sesión. Un moderador, contratado por la firma de investigación dirige la discusión del grupo durante la sesión.

Los focus groups son mucho más que entrevistas de preguntas y respuestas. Los investigadores de mercados hacen una distinción entre "dinámicas de grupo" y "entrevistas de grupo". La interacción proporcionada en la **dinámica de grupo** es esencial para el éxito de la investigación con focus groups; ésta es la razón

Los focus groups se pueden utilizar para medir la respuesta del consumidor a un producto o promoción y, en ocasiones, para realizar lluvias de ideas de nuevos productos.

© PURESTOCK/JUPITER IMAGES

por la cual se realiza una investigación de grupo y no individual. Uno de los postulados esenciales del empleo de sesiones de grupo es la idea de que una respuesta dada por una persona puede convertirse en un estímulo para otra, generando así un juego de respuestas que puede producir mayor información que si el mismo número de personas contribuyera de forma independiente.

Lewis Stone, ex gerente de la División de investigación y desarrollo de Colgate-Palmolive, señala lo siguiente:

"Si no fuera por los focus groups, Colgate-Palmolive Co. quizá nunca hubiera sabido que algunas mujeres exprimen los botes de jabón para lavar utensilios de cocina, otras los expriiimen y otras más los expriiiiiimen hasta obtener la cantidad deseada. También están aquellas que limpian los utensilios 'al máximo', es decir, vierten el producto directamente en una esponja o toalla y lavan los utensilios bajo el agua corriente hasta que la espuma desaparece. Luego aplican más detergente".

Stone explica de qué forma el lenguaje corporal, mostrado durante las sesiones de focus groups, ofrece claves que no aparecen en las respuestas escritas a preguntas sobre los hábitos y las prácticas. Los focus groups constituyen la manera más eficiente de aprender cómo se utilizan los productos en casa. Al motivar a los panelistas para que describan con detalle cómo realizan ciertas tareas, es posible aprender mucho sobre las posibles necesidades que podrían satisfacerse con productos nuevos o mejorados, así como la forma en la cual un nuevo producto podría ser recibido. Se estima que en todo el mundo se hacen más de 600 000 focus groups cada año.[10]

Un sistema creado por Focus Vision Network permite a las empresas cliente y a las agencias de publicidad observar en vivo a focus groups en más de 350 ciudades en todo el mundo. Por ejemplo, la red satelital privada permite a un investigador de Taco Bell, quien observa a un focus group en San Diego, controlar dos cámaras en la sala de monitoreo. El investigador puede tener una vista del grupo completo o un acercamiento o alejamiento de los participantes. Además, se puede comunicar directamente con el moderador utilizando un receptor auditivo. Ogilvy & Mather (una agencia de publicidad muy grande de Nueva York, cuyos clientes incluyen StarKist Sea Foods, Seagram's, MasterCard y Burger King) ha instalado este sistema.

Cada vez con mayor frecuencia, las sesiones de focus groups se realizan en línea. Más adelante en este capítulo se estudian los focus groups en línea.

Diseño de cuestionarios

Todas las formas de investigación por encuestas requieren un cuestionario. Éste garantiza que a todos los entrevistados se les plantee la misma serie de preguntas, e incluyen tres tipos básicos: abiertas, cerradas y respuesta en escala (figura 9.4). Una **pregunta abierta** da lugar a una respuesta con las propias palabras del entrevistado. Los investigadores obtienen gran variedad de información con base en el marco de referencia del entrevistado. En contraste, una **pregunta cerrada** solicita al entrevistado que haga una selección entre una lista de respuestas limitada. En forma tradicional, los investigadores de mercados diferencian las preguntas mediante dos opciones (llamadas *dicotómicas*) de aquellas con varias opciones (a menudo conocidas como *de opción múltiple*). Una **pregunta de respuesta en escala** es una pregunta cerrada diseñada para medir la intensidad de la respuesta del entrevistado.

pregunta abierta
Pregunta formulada en una entrevista que da lugar a una respuesta con las propias palabras del entrevistado.

pregunta cerrada
Pregunta en una entrevista, la cual solicita al participante que realice una selección entre una lista de respuestas limitada.

pregunta de respuesta en escala
Pregunta cerrada diseñada para medir la intensidad de la respuesta del entrevistado.

Las preguntas cerradas y de respuesta en escala son más fáciles de tabular que las abiertas, pues las opciones son fijas. Por otra parte, a menos que el investigador diseñe con detenimiento la pregunta cerrada, es probable que se omita una opción importante.

Por ejemplo, suponga que un estudio sobre la comida plantea esta pregunta: "Además de la carne, ¿cuál de los siguientes ingredientes agrega normalmente a un taco que prepara en casa?"

Aguacate	1	Aceitunas (negras/verdes)	6
Queso (Monterey Jack/cheddar)	2	Cebolla (morada/blanca)	7
Guacamole	3	Pimiento (rojo/verde)	8
Lechuga	4	Pimienta	9
Salsa mexicana picante	5	Crema ácida	0

La lista parece completa, ¿o no? Sin embargo, considere las respuestas siguientes: "Por lo regular añado salsa verde picante con aguacate"; "Uso una mezcla de lechuga con espinacas"; "Soy vegetariano, por lo que no adiciono carne. Sólo como tacos de guacamole". ¿Cómo codificaría estas respuestas? Como puede ver, la pregunta requiere "otra" categoría.

©C CATHLEEN CLAPPER/ISTOCK INTERNATIONAL, INC.

FIGURA 9.4

Tipos de preguntas encontradas en cuestionarios para investigaciones de mercados nacionales

Preguntas abiertas	Preguntas cerradas	Preguntas de respuesta en escala
1. ¿Qué ventajas, en caso de haber alguna, considera que ofrece el hecho de solicitar de un catálogo de pedidos por correo en comparación con comprar en una tienda minorista? (*Sondeo:* ¿Qué otra?) 2. ¿Por qué pide que un profesional limpie uno o más de sus tapetes o alfombras en lugar de que lo haga alguien más de la familia? 3. ¿Qué tiene ese color de sombras que hace que le guste más?	**Dicotómicas** 1. ¿Calentó el producto danés antes de servirlo? Sí . . . . . 1 No . . . . . 2 2. Al gobierno federal no le importa lo que piensan las personas como yo. De acuerdo . . . . . 1 En desacuerdo . . . . . 2 **De opción múltiple** 1. Quiero que piense en el último par de zapatos de cualquier tipo que haya comprado. Leeré una lista de descripciones y le pido me indique a cuál categoría pertenece. (*Lea la lista y encierre en un círculo la categoría apropiada*) De vestir y/o formales. . . . . 1 Casuales . . . . . 2 Zapatos de tela/deportivos/para hacer gimnasia . . . . . 3 Zapatos deportivos especializados . . . 4 Botas. . . . . 5 2. En los últimos tres meses ha utilizado crema para la piel Noxzema . . . (*Encierre en un círculo todas las respuestas que apliquen*) Como limpiadora facial . . . . . 1 Para humectar la piel . . . . . 2 Para tratar las manchas . . . . . 3 Para limpiar la piel . . . . . 4 Para tratar la piel reseca . . . . . 5 Para suavizar la piel . . . . . 6 Para aliviar las quemaduras de sol . . . 7 Para suavizar el cutis 8	Ahora que ya utilizó el limpiador de alfombras, podría decir que . . . (*Encierre en un círculo una respuesta*) Definitivamente lo compraría . . . . . 1 Probablemente lo compraría . . . . . 2 Podría comprarlo o no . . . . . 3 Probablemente no lo compraría. . . . . 4 Definitivamente no lo compraría. 5

Una buena pregunta debe ser clara, concisa y evitar el lenguaje ambiguo. Tomemos como ejemplo la pregunta: "¿Vive a 10 minutos de aquí?". La respuesta depende del medio de transporte (quizá la persona llegó caminando), la velocidad de manejo, el tiempo de recorrido y otros factores. En vez de ello, los entrevistados deben ver un mapa con ciertas áreas destacadas y ha de pedírseles que indiquen si viven en una de dichas áreas.

La claridad también implica el uso de una terminología razonable. Un cuestionario no es un examen de vocabulario. Es preciso evitar la jerga y el lenguaje debe estar dirigido al público meta. Una pregunta como: "¿Cuál es el nivel de eficacia de su detergente principal para lavar utensilios de cocina?". Quizá deje muchos espacios en blanco. Sería mucho más simple decir: "Se siente 1) muy satisfecho, 2) más o menos satisfecho o 3) nada satisfecho con la marca de detergente para lavar utensilios de cocina que actualmente usa?"

El hecho de establecer el propósito de la encuesta al principio de la entrevista también aumenta la claridad. Los entrevistados deben entender las intenciones del estudio y las expec-

tativas del entrevistador. Desde luego, en ocasiones, para obtener una respuesta sin sesgo, el entrevistador debe ocultar el verdadero propósito del estudio. Si un entrevistador dice: "Realizamos un estudio de imagen para el American National Bank", y luego empieza a hacer una serie de preguntas acerca del banco, es probable que las respuestas sean sesgadas. Gran número de entrevistados tratará de dar respuestas que cree "correctas" o que el entrevistador quiere escuchar.

Por último, para garantizar la claridad, el entrevistador debe evitar hacer dos preguntas en una; por ejemplo, "¿Qué le pareció el sabor y la textura del pastel de café Pepperidge Farm?" Esta pregunta debería estar dividida en dos, una acerca del sabor y la otra sobre la textura.

Una pregunta tampoco debe ser sesgada. "¿Ha comprado alguna herramienta de calidad Black & Decker en los últimos seis meses?" Hace que los entrevistados piensen en el tema de cierta manera (en este caso, al vincular la calidad con las herramientas Black & Decker). Las preguntas también pueden dar lugar a respuestas determinadas: "¿No le agradó el buen servicio que recibió anoche en el Holiday Inn?" (El entrevistado no podrá hacer otra cosa más que decir sí). Estos ejemplos son obvios; por desgracia, el sesgo casi siempre es más sutil. Incluso la ropa o los gestos de un entrevistador pueden dar lugar a sesgo.

© AP IMAGES/RICHARD DREW

Cientos de niños hicieron una prueba con cientos de juguetes durante una reciente inauguración de Toys "R" Us, para obtener una lista de los favoritos de la temporada.

Investigación por observación

En contraste con la investigación por encuestas, la investigación por observación depende de prestar atención a lo que las personas hacen. De manera específica, se puede definir como el proceso sistemático de registrar los patrones conductuales de las personas, objetos y eventos sin cuestionarlos. Un investigador de mercados que emplea la técnica de la observación presencial y registra la información mientras ocurre el evento o compila la evidencia de registros de eventos pasados. Si se lleva un paso más allá, la observación puede consistir en estudiar a personas o eventos y la pueden llevar a cabo observadores humanos o máquinas. La figura 9.5 muestra ejemplos de las distintas situaciones de observación.

Dos formas comunes de investigación con personas que observan a otras son con espejos de una dirección y compradores misterio.

En el laboratorio de juego de Fisher-Price, los niños son invitados a participar en 12 sesiones de juego con juguetes. Los diseñadores de éstos los observan para saber cómo reaccionan a los juguetes fabricados por Fisher-Price y otras empresas. Un espejo de una dirección permite a los investigadores observar a los participantes y evita que los niños lo noten. Fisher-Price, por ejemplo, tenía problemas para diseñar una podadora de juguete con la que los niños pudieran jugar. Un diseñador, quien observaba detrás de un espejo, se dio cuenta de la fascinación de los niños por las burbujas de jabón. De modo que creó una podadora que formaba burbujas de jabón y así vendió más de un millón de unidades durante el primer año.

Los compradores misterio son investigadores que actúan como clientes, y quienes recaban datos por observación acerca de una tienda (por ejemplo, ¿los anaqueles están ordenados?) y las interacciones de los clientes y los empleados. Desde luego, en este caso existe comunicación entre el comprador misterio y el empleado. El comprador misterio puede pre-

investigación por observación
Método de investigación que depende de cuatro tipos de observación: personas que observan personas, personas que observan una actividad, máquinas que observan personas y máquinas que observan una actividad.

compradores misterio
Investigadores que actúan como clientes y que recaban datos por observación acerca de una tienda.

FIGURA 9.5

Situaciones de observación

Situación	Ejemplo
Personas que observan personas	Observadores establecidos en supermercados observan a los clientes mientras seleccionan platillos mexicanos congelados; el propósito es saber cuántas comparaciones realizan las personas en el punto de compra.
Personas que observan fenómenos	Un observador establecido en un cruce cuenta el tránsito que pasa en varias direcciones.
Máquinas que observan personas	Cámaras de cine o video graban el comportamiento como en el ejemplo anterior de personas que observan personas.
Máquinas que observan fenómenos	Máquinas que cuentan el tránsito vigilan el flujo del mismo.

investigación etnográfica
Estudio del comportamiento humano en su contexto natural; comprende la observación del comportamiento y el escenario físico.

guntar: "¿Cuánto cuesta este artículo?" "¿Lo tiene en azul?" o "¿Lo pueden entregar el viernes?". La interacción no es una entrevista, y la comunicación sólo ocurre de modo que el comprador misterio pueda observar las acciones y los comentarios del empleado. Por tanto, las compras misterio están clasificadas como un método por observación de investigación de mercados, aun cuando a menudo exista comunicación.

Las compras misterio ofrecen diversos beneficios e ideas, entre los que se incluyen:

- Permitir que una organización vigile el cumplimiento de las normas del producto y la prestación de servicios, así como las especificaciones (Eddie Bauer exige que su personal de ventas realice tres intentos por vender "complementos" a cada cliente: ¿desea una corbata, un cinturón y unos anteojos para sol que combinen con esa camisa?).
- Permitir que los mercadólogos analicen la brecha entre las promesas hechas por medio de la publicidad y la promoción de ventas y la prestación del servicio real.
- Ayudar a monitorear el impacto de la capacitación y las iniciativas para mejorar el desempeño.
- Identificar las diferencias en la experiencia del cliente en distintas horas del día, lugares, tipos de productos/servicios y otras fuentes potenciales de variación en la calidad de los productos/servicios.[11]

Las compras misterio tienen tres niveles diferentes:

Nivel 1: El comprador misterio habla por teléfono, o bien hace sus compras en línea. Sigue un libreto fijo o una serie de instrucciones y evalúa el nivel de servicio. El escenario involucraría una conversación en vivo en línea con un representante de servicio. Por ejemplo, la compradora misterio afirma que está teniendo un problema con un software de la empresa, que compró recientemente.

Nivel 2. El comprador misterio visita un establecimiento y hace una compra rápida con muy poca interacción entre el empleado de servicio y el cliente, si es que la hay. Por ejemplo, comprar gasolina en una estación de servicio Shell o ir al cine a una sala Cinemark. El comprador evalúa la compra y la imagen de la instalación.

Nivel 3. El comprador misterio visita un establecimiento y tiene una interacción significativa con el personal. Las cadenas de restaurantes como McDonald's, Starbucks, Chipotle, T.G.I: Friday's, Sonic, IHOP y Olive Garden se esfuerzan en una ejecución consistente del servicio y la calidad en sus muchas ubicaciones. Los resultados de la investigación de compra misterio están vinculados con los incentivos de los empleados, como bonos y recompensas. Los aspectos típicos que se evalúan incluyen: actitud y capacidad del jefe de comedor, calidad y presentación de los alimentos, condiciones del restaurante (como pisos y paredes limpios), limpieza de los baños, condiciones del estacionamiento, interacción con el mesero (como la presentación y la venta de sugerencias) y la visibilidad del personal administrativo y la interacción con él.

La gerencia no sólo utiliza las compras misterio como un motivador para los empleados, sino también como una herramienta de capacitación cuando los resultados no cumplen con los estándares. De manera que, en última instancia, la compra misterio es un monitor de aseguramiento de la calidad.

Investigación etnográfica

La investigación etnográfica llega al marketing desde el campo de la antropología. La técnica se ha vuelto cada vez más popular en la investigación de mercados comercial. La **investigación etnográfica**, o el estudio del comportamiento humano en su contexto natural, abarca la observación del comportamiento y el escenario físico. Los etnógrafos observan de forma directa la población que estudian. Como "observadores participantes", los etnógrafos utilizan su proximidad con las personas en estudio para obtener un panorama más amplio y profundo de la cultura y el comportamiento; en breve, tratan de entender qué provoca que las personas hagan lo que hacen. Los etnógrafos cuestionan a menudo a quienes observan para comprender en realidad lo que ven.

Los etnógrafos pueden registrar:

- lo que sucede, incluidos los objetos que se crean o manipulan.
- dónde sucede.
- el flujo de lo que sucede.
- el orden en que sucede.

- la duración de los eventos.
- quién hace qué.
- las comunicaciones verbales y no verbales.
- las reacciones de los distintos participantes (que son cruciales).[12]

Marriott contrató a IDEO Inc., una firma de investigación etnográfica para pensar de forma nueva en la experiencia del hotel para un cliente cada vez más importante: el joven ejecutivo conocedor de la tecnología que viaja mucho por carretera. "Esto trata de ver de modo nuevo los viajes de negocios, la forma en que se comportan las personas y lo que necesitan", explica Michael E. Jannini, vicepresidente ejecutivo de Marriott para la gerencia de marca.[13]

Para comprender mejor a los clientes de Marriott, IDEO envió a un equipo de siete consultores, incluidos un diseñador, un antropólogo, un escritor y un arquitecto, a un viaje de seis semanas. Cubriendo 12 ciudades, los miembros del grupo se reunían en los vestíbulos, las cafeterías y los bares y solicitaban a los huéspedes que describieran gráficamente lo que hacían, hora por hora. Se enteraron de lo siguiente: los hoteles por lo general son buenos para atender a los invitados a fiestas grandes, pero no a pequeños grupos de viajeros de negocios. Los investigadores observaron que los vestíbulos de los hoteles tienden a ser oscuros y más apropiados para matar el tiempo que para hacer negocios casuales. Marriott carecía de lugares en donde los huéspedes pudieran combinar cómodamente el trabajo con el placer fuera de sus habitaciones. Dana Cho, consultor de IDEO y gerente de proyectos de Marriott recuerda haber visto a una mujer de negocios tomando una copa de vino en el vestíbulo, mientras trataba de no derramarlo encima de los papeles extendidos encima de un escritorio. "Hay muy pocos servicios de hotel que aborden [esos] problemas", comenta Cho.[14]

Después de estudiar los hallazgos de IDEO, Marriott anunció sus planes para reinventar los vestíbulos de sus Hoteles Marriott y Renaissance, creando para cada uno un área social con mesas pequeñas, luces más brillantes y acceso inalámbrico a la Web, que es más adecuada para las juntas. Otra área permitirá que las personas que viajan solas trabajen o se relajen en espacios más amplios, tranquilos y semiprivados, en donde no tienen que preocuparse por derramar el café encima de sus laptop o de sus documentos.[15]

Investigación por observación y compras virtuales

Los adelantos en la tecnología de las computadoras han permitido que los investigadores simulen el entorno real de una tienda minorista en la pantalla de una computadora. Dependiendo del tipo de simulación, un comprador puede "tomar" un paquete tocando su imagen en el monitor y hacerlo girar para examinarlo por todos lados. Lo mismo que las compras con la mayoría de los minoristas en línea, el comprador toca el carrito de compras para depositar un artículo en la cesta. Durante el proceso de compra, la computadora registra discretamente la cantidad de tiempo que pasa el consumidor comprando en cada categoría de producto, el tiempo que pasa examinando cada lado de un paquete, la cantidad del producto que compra y el orden en el que adquirió los artículos.

Los entornos simulados por computadora como éste ofrecen varias ventajas por encima de los métodos de investigación más antiguos. En primer lugar, a diferencia de los focus groups y de otros enfoques de laboratorio, la tienda virtual duplica el atestamiento causante de distracciones de un mercado real. Los consumidores pueden comprar en un entorno con un nivel realista de complejidad y variedad. En segundo, los investigadores pueden preparar y alterar las pruebas con mucha rapidez. Una vez que las imágenes del producto se escanean en la computadora, el investigador puede hacer cambios en la variedad de marcas, empaques del producto, fijación de precios, promociones y espacio en los anaqueles en cuestión de minutos. También es fácil recabar datos libres de errores, debido a que la información generada por la compra se tabula de forma automática y se almacena en la computadora. En tercero, los costos de producción son bajos debido a que los exhibidores se seleccionan electrónicamente. Una vez que están instalados el hardware y el software, el costo de una prueba en gran parte es una función del número de participantes, a quienes por lo general se ofrece un pequeño incentivo por participar. En cuarto, la simulación tiene un alto grado de flexibilidad. Se puede utilizar para probar conceptos de marketing totalmente nuevos y para mejorar los programas existentes. La simulación también hace posible la eliminación de gran parte del ruido que existe en los experimentos de campo.[16]

Kimberly-Clark ha sofisticado todavía más la experiencia de la compra virtual. El laboratorio de pruebas virtuales de la empresa, con sede en Appleton, Wisconsin, tiene a una mujer de pie en una habitación y rodeada por tres pantallas que muestran el pasillo de una tienda y un dispositi-

experimento
Método que un investigador utiliza y que altera una o más variables mientras observa el efecto en otra variable (casi siempre las ventas).

muestra
Subconjunto de una población más grande.

vo de rastreo de la retina, que registra cada mirada. Cuando un investigador de Kimberly-Clark le pidió que buscara una caja grande de pañales Huggies Natural Fit etapa tres, presionó un asidero semejante al de un carrito de compra y el video simuló su avance a lo largo del pasillo. Al ver los empaques rojos de Huggies, volteó el asidero hacia la derecha para encontrarse con una aturdidora variedad de pañales. Después de oprimir un botón para tener una vista de los anaqueles como si estuviera arrodillada, tocó la pantalla para colocar la caja que quería en su carrito virtual. Kimberly-Clark espera que esos pasillos virtuales ayudarán a comprender mejor el comportamiento del consumidor y hacer que la prueba de nuevos productos sea más rápida, conveniente y precisa.[17]

El laboratorio de Kimberly-Clark también cuenta con una pantalla en forma de U de piso a techo, que recrea con los detalles más vívidos los interiores de los grandes minoristas que venden los productos de la empresa, una herramienta que la empresa utilizará en las presentaciones a ejecutivos durante las licitaciones para obtener un espacio en los anaqueles. Un área separada está reservada para las réplicas reales de los interiores de la tienda, que se pueden ajustar para que hagan juego con los pisos, los accesorios de iluminación y los anaqueles de minoristas como Target Corp. y Wal-Mart Stores, Inc.[18]

Kimberly-Clark dice que su estudio permite que los investigadores y diseñadores tengan una idea rápida de los diseños de nuevos productos y de los exhibidores sin tener que hacer pruebas de la vida real durante las primeras etapas del desarrollo. El hecho de hacer la investigación en un sótano sin ventanas, en vez de hacer una prueba en el mercado real, también evita informar a los competidores al principio del proceso de desarrollo. "Tratamos de poner a prueba las ideas de forma más rápida, económica y mejor", dice Ramón Eivaz, un vicepresidente de Kimberly-Clark que se enfoca en la estrategia. Antes, las pruebas de nuevos productos duraban de ocho meses a dos años. Ahora ese tiempo se ha reducido a la mitad, afirma. Lo proyectos que pasan bien la prueba con las herramientas de realidad virtual se envían rápidamente a las pruebas en la tienda real.[19]

La investigación por medio de compras virtuales crece con rapidez a medida que las empresas como Frito-Lay, Goodyear, Procter & Gamble, General Mills y Coca-Cola cosechan los beneficios de este tipo de investigación por observación. Alrededor de 40 000 nuevos bienes de consumo empacados se introducen cada año en Estados Unidos.[20] Todos compiten por un espacio muy limitado en los anaqueles de los minoristas. Cualquier proceso, como la compra virtual, que pueda apresurar el tiempo de desarrollo del producto y reducir los costos es siempre bienvenido entre los fabricantes.

Experimentos

Un **experimento** es un método que un investigador puede utilizar para recabar datos primarios. El investigador altera una o más variables (precio, paquete, diseño, espacio en anaqueles, tema publicitario, gastos en publicidad), al tiempo que observa los efectos de esas alteraciones en otra variable (casi siempre las ventas). Los mejores experimentos son aquellos en los cuales todos los factores se mantienen constantes, excepto los que se están manipulando. Así, el investigador puede observar, por ejemplo, que tales cambios en las ventas resultan de las variaciones en los gastos en publicidad.

Mantener constantes todos los demás factores en el entorno es una tarea monumental y costosa, si no es que imposible. Factores como las acciones de los competidores, el clima y las condiciones económicas se encuentran fuera del control del investigador. No obstante, los investigadores de mercados tienen formas de dar cuenta del entorno en constante cambio. Mars, la compañía de confitería, perdía ventas frente a otras del mismo giro. Las encuestas tradicionales mostraron que la barra de chocolate más pequeña no se percibía como un buen valor. Mars se preguntaba si una barra más grande vendida al mismo precio aumentaría las ventas lo suficiente para compensar los costos más altos de los ingredientes. La empresa diseñó un experimento que mantuvo constante la mezcla de marketing en distintos mercados, pero modificó el tamaño de la barra de chocolate. El aumento significativo en las ventas de la barra más grande probó en poco tiempo que los costos adicionales serían más que cubiertos por el ingreso adicional. Mars aumentó el tamaño de la barra, así como su participación de mercado y sus utilidades.

Especificación de los procedimientos de muestreo

Una vez que los investigadores deciden cómo recabarán los datos primarios, el siguiente paso consiste en seleccionar los procedimientos de muestreo que utilizarán. Una empresa rara vez puede realizar un censo de todos los posibles usuarios de un nuevo producto, ni entrevistarlos a todos. Por tanto, debe seleccionar una muestra del grupo a entrevistar. Una **muestra** es un subconjunto de una población más grande.

FIGURA 9.6

Tipos de muestras

	Muestras probabilísticas
Muestra aleatoria simple	Todos los miembros de la población tienen una probabilidad de selección igual y conocida.
Muestra estratificada	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como género o edad) y luego se toman muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por conglomerados o clusters	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como áreas geográficas) y luego se selecciona una muestra aleatoria de los grupos. A continuación, el investigador recaba datos de todos los elementos en los conglomerados seleccionados o de una muestra probabilística de elementos de cada conglomerado seleccionado.
Muestra sistemática	Se obtiene una lista de la población (por ejemplo, todas las personas que manejan una cuenta de cheques en el Banco XYZ), así como un *intervalo de salto*, dividiendo el tamaño de la muestra entre el tamaño de la población. Si el tamaño de la muestra es 100 y el banco tiene 1 000 clientes, el intervalo de salto es 10. El número inicial se elige al azar dentro del intervalo de salto. Si el número inicial es 8, entonces el patrón de salto será 8, 18, 28. . .
	Muestras no probabilísticas
Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más sencillo obtener información.
Muestra a juicio	Los criterios de selección del investigador se basan en el juicio personal de que es probable que los elementos (personas) elegidos proporcionen información precisa.
Muestra por cuotas	El investigador encuentra un número prescrito de personas en varias categorías (por ejemplo, propietarios de perros grandes frente a propietarios de perros pequeños). Los entrevistados no son seleccionados con base en los criterios de muestreo probabilístico.
Muestra de bola de nieve	Se seleccionan entrevistados adicionales con base en las referencias de aquellos que se eligieron en un principio. Este método se utiliza cuando es difícil encontrar el tipo de entrevistados deseado (por ejemplo, personas que han viajado en cruceros por el mundo en los últimos tres años. Esta técnica utiliza el antiguo adagio: "Dios los cría y ellos se juntan".

Es necesario responder varias preguntas antes de elegir el plan de muestreo. Primero, es preciso definir la población, o universo, de interés. Éste es el grupo del cual se tomará la muestra y debe incluir a todas las personas cuyas opiniones, conductas, preferencias, actitudes, etc., sean de interés para el mercadólogo. Por ejemplo, en un estudio cuyo propósito es determinar el mercado de un nuevo alimento enlatado para perro, el universo se debe definir como todos los compradores actuales de alimento enlatado para perro.

Una vez hecho esto, la siguiente pregunta es si la muestra debe ser representativa de la población. Si la respuesta es afirmativa, se requiere una muestra probabilística. De lo contrario, es posible considerar una muestra no probabilística.

Muestras probabilísticas Una muestra probabilística es aquella en la que todo elemento de la población tiene una probabilidad estadística conocida de ser seleccionado. Su característica más deseable es que permita el uso de reglas científicas para asegurarse de que la muestra representa a la población.

Un tipo de muestra probabilística es la muestra aleatoria, que está ordenada de manera que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados como parte de la muestra. Por ejemplo, suponga que una universidad está interesada en obtener una parte de las opiniones de sus alumnos sobre la propuesta de un complejo deportivo que se utilizaría con las cuotas de las actividades que pagan los estudiantes. Si la universidad puede adquirir una lista actualizada de todos los estudiantes inscritos, podrá tomar una muestra aleatoria utilizando al azar los números de una tabla (la cual se encuentra en casi todos los libros de estadística) para elegir a los estudiantes de la lista. La figura 9.6 ilustra formas comunes de muestras probabilísticas y no probabilísticas.

Muestras no probabilísticas Cualquier muestra en la cual se hacen pocos o ningún intento por obtener una parte representativa de la población se puede considerar como una muestra no proba-

universo
Población de la cual se tomará la muestra.

muestra probabilística
Muestra en la que todo elemento de la población tiene una probabilidad estadística conocida de ser seleccionado.

muestra aleatoria
Muestra ordenada de modo que todo elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como parte de la muestra.

muestra no probabilística
Cualquier muestra en la que se hacen pocos o ningún intento por obtener una parte representativa de la población.

muestra por conveniencia
Forma de muestra no probabilística que utiliza entrevistados convenientes o de fácil acceso para el investigador; por ejemplo, empleados, amigos o parientes.

error de medición
Error que ocurre cuando hay una diferencia entre la información deseada por el investigador y la proporcionada por el error de medición.

error de muestreo
Error que ocurre cuando, de alguna forma, una muestra no representa la población meta.

error de marco muestral
Error que ocurre cuando una muestra tomada de una población difiere de la población meta.

error aleatorio
Error que ocurre cuando la muestra seleccionada es una representación imperfecta de la población en general.

firma de servicios de campo
Empresa que se especializa en entrevistar a los participantes sobre una base de subcontratación.

tabulación cruzada
Método para analizar información que permite al analista buscar las respuestas a una pregunta en relación con las respuestas a una o más preguntas.

bilística. Por tanto, se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad. Una forma común de muestra no probabilística es la muestra por conveniencia, la cual utiliza entrevistados que son convenientes o de fácil acceso para el investigador; por ejemplo, empleados, amigos o parientes.

Las muestras no probabilísticas son aceptables siempre y cuando el investigador entienda su naturaleza no representativa. Debido a su menor costo, las muestras no probabilísticas son la base de gran número de investigaciones de mercados.

Tipos de errores Siempre que se utiliza una muestra en una investigación de mercados, pueden ocurrir dos importantes tipos de errores: de medición y de muestreo. El error de medición ocurre cuando existe una diferencia entre la información deseada por el investigador y la proporcionada por el proceso de medición. Por ejemplo, las personas pueden decir a un entrevistador que compra cerveza Coors cuando en realidad no es así. El error de medición suele ser más grande que el de muestreo.

El error de muestreo ocurre cuando, de alguna forma, una muestra no representa la población meta. Este error puede ser de varios tipos. El error de no respuesta ocurre cuando la muestra entrevistada difiere de aquella que se tomó. Este error sucede debido a que las personas seleccionadas en un principio para ser entrevistadas se negaron a cooperar o no estaban accesibles. Por ejemplo, las personas que se sienten avergonzadas de sus hábitos de beber pueden negarse a hablar sobre éstos.

El error de marco muestral, otro tipo de error de muestreo, surge cuando la muestra tomada de una población difiere de la población meta. Por ejemplo, suponga que se realiza una encuesta telefónica en Chicago para aprender las actitudes de los bebedores de cerveza acerca de Coors. Si se utiliza un directorio telefónico de esa ciudad como el *marco* (el dispositivo o lista del cual se seleccionan los entrevistados), la encuesta contendrá un error de marco muestral. No todos los bebedores de cerveza de Chicago tienen teléfono y muchos números telefónicos son privados. Una muestra ideal (por ejemplo, sin error de cuadro) coincide con todas las características importantes de la población meta a entrevistar. ¿Podría encontrar un marco perfecto para los bebedores de cerveza de Chicago?

El error aleatorio ocurre cuando la muestra seleccionada es una representación imperfecta de la población en general. El error aleatorio representa la precisión con la cual el valor promedio real (medio) de la muestra refleja el valor promedio real (medio) de la población. Por ejemplo, podemos tomar una muestra aleatoria de los bebedores de cerveza en Chicago y descubrir que 16% toma cerveza Coors de forma regular. Al día siguiente, podemos recurrir al mismo procedimiento de muestreo y encontrar que 14% bebe cerveza Coors con regularidad. La diferencia se debe al error aleatorio.

El error es común en todas las encuestas, sin embargo a menudo no se reporta o se minimiza. Por lo general, el único error mencionado en un informe escrito es el error de muestreo. Cuando los errores se ignoran, los resultados equivocados pueden dar lugar a información deficiente y, quizás, a malas decisiones.

Recolección de datos

Las firmas de servicios de campo para la investigación de mercados recaban sobre todo datos primarios. Una firma de servicios de campo se especializa en entrevistar a los participantes sobre una base subcontratada. Gran número de ellas tiene oficinas, a menudo en centros comerciales en todo el país. Un estudio de investigación de mercados típico comprende la recolección de información en varias ciudades, por lo cual es necesario que el mercadólogo trabaje con diversas firmas de servicios de campo. Además de realizar entrevistas, estas empresas ofrecen instalaciones para sesiones de focus groups, lugares de intercepción en centros comerciales, almacenamiento de productos de prueba e instalaciones de cocina para preparar platillos de prueba.

Análisis de los datos

Después de recabar los datos, el investigador de mercados prosigue con el siguiente paso en el proceso de investigación: el análisis de los datos. El propósito de éste es interpretar y formular conclusiones de toda la información recabada. El investigador trata de organizar y analizar esos datos utilizando una o más técnicas comunes para la investigación de mercados: conteos de frecuencia unidimensional, tabulaciones cruzadas y análisis estadísticos más sofisticados. De estas tres técnicas, el conteo de frecuencia unidimensional es la más sencilla. Las tablas de frecuencia unidimensionales registran las respuestas a una pregunta. Por ejemplo,

las respuestas a la pregunta: "¿Qué marca de palomitas de maíz para microondas compra con mayor frecuencia?" ofrecería una distribución de frecuencia unidimensional. Estas tablas se elaboran siempre en el análisis de los datos, al menos como un primer paso, ya que ofrecen al investigador una visión general de los resultados del estudio.

Una tabulación cruzada permite al analista buscar las respuestas a una pregunta en relación con las respuestas a una o más preguntas. Por ejemplo, ¿cuál es la relación entre el género y la marca de palomitas de maíz para microondas comprada con mayor frecuencia? La figura 9.7 muestra las respuestas hipotéticas a esta pregunta.

Aunque la marca Orville Reddenbacher es popular entre hombres y mujeres, lo es más entre ellas. Comparados con las mujeres, los hombres prefieren Pop Rite, mientras es más probable que las mujeres compren las palomitas Weight Watchers.

Los investigadores pueden emplear muchas otras técnicas estadísticas más poderosas y sofisticadas, como la comprobación de hipótesis, las mediciones de asociaciones y el análisis de regresión. Una descripción de estas técnicas va mucho más allá del alcance de este libro, pero puede encontrarla en un libro sobre investigación de mercados. El uso de técnicas estadísticas sofisticadas depende de los objetivos del investigador y de la naturaleza de los datos recabados.

FIGURA 9.7

Tabulación cruzada hipotética entre el género y la marca de palomitas de maíz para microondas comprada con mayor frecuencia

	Compra por género	
Marca	Hombres	Mujeres
Orville Reddenbacher	31%	48%
T.V. Time	12	6
Pop Rite	38	4
Act II	7	23
Weight Watchers	4	18
Other	8	0

Perspectivas GLOBALES

Los desafíos de la investigación de mercados global

Kart Feld, gerente de investigación de D3 Systems Incorporated, una firma de investigación de mercados con sede en Vienna, Virginia, explica la forma en que la investigación global puede crear problemas únicos que no se encuentran en Estados Unidos. La siguiente es la historia narrada en sus propias palabras.

Imagine que conduce un vehículo de fabricación desconocida cuyos cuadrantes no puede leer cuando viaja por una carretera de terracería, polvorienta o lodosa, sin ningún nombre para encontrar una casa y sin un número para asegurarse de que el empleado de su contratista entrevistó al participante correcto en un idioma que usted no habla. Ha hecho esto durante días, tal vez incluso semanas. No hay agua corriente ni electricidad, teléfonos ni servicio de correo y, quizá, no encontrará ninguna clase de comida, excepto lo que usted lleva consigo. Bienvenido al mundo de recabar datos de investigación de la mayoría de las personas del mundo.

El diseño del cuestionario de investigación multicultural y en múltiples idiomas debe utilizar tanto el lenguaje como el contexto cultural apropiados para evocar las respuestas deseadas. El contexto aplica tanto al lenguaje en la encuesta como a la forma en que se administra, lo que a menudo es más importante que el diseño mismo del cuestionario. Las personas en algunas culturas se relacionan mejor con estilos de entrevista conversacionales que con un cuestionario de orden fijo. Algunas culturas requieren que las preguntas sensibles se hagan en un orden diferente al de otras. En algunos lugares, las personas sólo hablan en escenarios particulares. Por ejemplo, en una investigación que hice en Bosnia-Herzegovina, los cuestionarios se debían administrar en una ubicación neutral no afiliada a ningún grupo étnico local.

De manera similar, la investigación en los países árabes musulmanes, que por lo general involucra a las mujeres, se debe hacer bajo la mirada vigilante del líder responsable de la familia, de sexo masculino, debido a que las costumbres sociales requieren que las mujeres no se reúnan con extraños sin la presencia de un hombre. En Rusia, acostumbraba ser muy difícil hacer entrevistas cara a cara en los hogares de las personas. Los lugares públicos eran preferidos. En Japón, sólo en lugares privados como el hogar las entrevistas cara a cara capturarán datos significativos.

En mi experiencia en la Rusia antigua en Moldavia y en la China actual, los participantes a quienes se hacen preguntas esenciales a menudo se niegan a proporcionar respuestas significativas sin la aprobación de otra autoridad. Eso sucede especialmente cuando se entrevista a profesionales. Es necesario dividir el lapso de tiempo apropiado o la previa aprobación en límites de tiempo y entorno de la entrevista para permitir este fenómeno.

También participé en un estudio de investigación en Sudáfrica. La muestra del estudio se debía obtener de todos los adultos en Sudáfrica. Debido a que los edificios en muchas aldeas sudafricanas carecen de número y a la falta de carreteras y de mapas convenientes, la muestra se debía diseñar utilizando mapas de satélite para seleccionar las viviendas utilizando una fórmula de intervalo. Un problema similar existe en México, en donde las calles no están identificadas y las casas carecen de número, lo que se complica más por los muros y los sirvientes que impiden el acceso de extraños. En Arabia Saudita no hay un censo de población oficialmente reconocido y no hay elecciones, por consiguiente, no hay registros de votantes y mapas de los centros de población.[21]

¿Considera usted que el esfuerzo de hacer una investigación en los países en vías de desarrollo vale la pena? ¿Cree que hacer una investigación de mercados en Europa Occidental es lo mismo que hacerla en Estados Unidos?

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Describir los pasos que comprenden la realización de un proyecto de investigación de mercados

Preparación y presentación del informe

Una vez terminado el análisis de los datos, el investigador debe preparar el informe y comunicar sus conclusiones y recomendaciones a la gerencia. Éste es un paso clave en el proceso. Si el investigador de mercados quiere que los gerentes lleven a cabo sus recomendaciones, debe convencerles de que los resultados son creíbles y que están justificados por la información recabada.

Los investigadores, por lo general, deben presentar informes escritos y orales acerca del proyecto. En la actualidad, el informe escrito no es más que una copia de las diapositivas en PowerPoint utilizadas para la presentación oral. Ambos informes deben estar adaptados a la audiencia. Deben empezar con el establecimiento claro y conciso de los objetivos de la investigación, seguido por una explicación completa, pero breve y sencilla, del diseño o la metodología empleados en la investigación. A continuación debe incluir un resumen de los principales hallazgos y, por último, la conclusión del informe también debe presentar las recomendaciones para la gerencia.

La mayoría de las personas que participa en el marketing se convierten en usuarios de la investigación más que en proveedores de ésta. Por tanto, deben saber qué destacar en un informe. Como sucede con muchos otros artículos que adquirimos, la calidad no siempre es evidente. Así como tampoco un precio alto garantiza una calidad superior. La base para medir la calidad de un informe de investigación de mercados es la propuesta de la propia investigación misma. ¿El informe cumplió con los objetivos establecidos en la propuesta? ¿Se apegó a la metodología indicada en la propuesta? ¿Las conclusiones se basan en deducciones lógicas del análisis de los datos? ¿Las recomendaciones parecen prudentes, dadas las conclusiones?

Seguimiento

El último paso en el proceso de investigación de mercados es el seguimiento. El investigador debe determinar por qué la gerencia siguió o no sus recomendaciones en el informe. ¿Incluyó suficiente información para la toma de decisiones? ¿Qué podría haber hecho para que el informe resultara más útil para la gerencia? Es esencial que haya una buena armonía entre el gerente de producto o la persona que autorizó el proyecto y el investigador de mercados. A menudo deben trabajar juntos en muchos estudios durante todo el año.

En Estados Unidos el proceso de investigación fluye, por lo general, sin ningún problema. Sin embargo, hacer una investigación en los mercados internacionales puede crear un sinnúmero de problemas y retos, que se discuten en la sección “Perspectivas globales” en la página 313.

OA 4

EL IMPACTO PROFUNDO DE INTERNET EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La población mundial en Internet será de alrededor de 1 300 millones de usuarios para el momento en que usted lea este párrafo. Es cierto, alrededor de una quinta parte de la población mundial está en línea. En Estados Unidos, 70% de la población está en línea, abarcando cada divisoria étnica, socioeconómica y educacional. De manera que no es de sorprender que la mayoría de los gerentes acepte que, en condiciones apropiadas, la investigación en línea pueda representar con precisión a los consumidores estadounidenses como un todo.[22] Quienes no adoptan Internet tienden a ser consumidores de más edad, de ingreso bajo (de 65 años de edad y más y con un ingreso por hogar inferior a $300 000).[23] Esos consumidores no son el mercado meta para los bienes y servicios de muchas empresas.

La popularidad de la investigación en línea sigue en aumento y más de 90% de las firmas estadounidenses de investigación de mercados hace alguna forma de investigación en línea.[24] Hoy, la investigación por encuestas en línea ha reemplazado a las entrevistas por teléfono asistidas por computadora (CATI, por sus siglas en inglés), como la forma más popular para recabar datos.[25] La idea de recabar datos por Internet también está calificada como la que tiene el mayor potencial de crecimiento adicional. Una vez dicho esto, también debemos reportar que no hay ningún indicio de que otros tipos de encuestas están desapareciendo, ya que dos tercios de las firmas de investigación de mercados todavía dependen de ellas.[26]

Hay varias razones del éxito de la investigación de mercados por Internet:

- Facilita una toma de decisiones mejor y más rápida al acelerar el acceso a la inteligencia de negocios.
- Mejora la habilidad para responder con prontitud a las necesidades de los clientes y los cambios en el mercado.
- Facilita la realización de estudios de seguimiento e investigación por rastreo, y que éstos sean más fructíferos.
- Reduce en gran medida las actividades que requieren mucho trabajo y tiempo (y costos relacionados), incluidos envíos por correo, búsqueda telefónica, captura y tabulación de datos y elaboración de informes.

Ventajas de las encuestas por Internet

El gran aumento de la popularidad de las encuestas por Internet es el resultado de las múltiples ventajas que ofrece este medio. Sus ventajas específicas se relacionan con diversos factores:

- *Desarrollo rápido, informes en tiempo real:* las encuestas por Internet se pueden transmitir a miles de potenciales entrevistados al mismo tiempo. Éstos responden de inmediato las encuestas y, en cuanto llegan, los resultados se tabulan y publican para que los clientes corporativos los consulten. La consecuencia: los resultados de las encuestas pueden estar en las manos del cliente en mucho menos tiempo que las encuestas tradicionales.
- *Costos muy reducidos:* Internet puede reducir los costos de 25 a 40% y ofrecer resultados en la mitad de tiempo que las encuestas telefónicas tradicionales. Los costos de recabar la información representan gran parte de cualquier presupuesto de investigación de mercados tradicional. Las encuestas telefónicas requieren mucho trabajo e incurren en costos de capacitación, telecomunicaciones y operativos. Los métodos electrónicos los eliminan por completo. Mientras los costos de las técnicas tradicionales de encuestas aumentan de forma proporcional con el número de entrevistas deseado, las encuestas en línea pueden aumentar en volumen con un pequeño incremento en los costos del proyecto.
- *Preguntas y datos personalizados:* las encuestas por Internet pueden ser muy personalizadas para dar mayor relevancia a la situación de cada entrevistado, acelerando así el proceso de respuesta. Los entrevistados disfrutan con una entrevista personalizada, porque se les pide que contesten sólo las preguntas pertinentes, pueden hacer una pausa

y retomar la encuesta cuando sea necesario y ver sus respuestas anteriores y corregir las inconsistencias.

- *Mejor participación de los entrevistados:* los entrevistados que están muy ocupados pueden ser cada vez más intolerantes con las encuestas por correo o telefónicas tradicionales. Las entrevistas por Internet pueden tardar la mitad del tiempo que las telefónicas, es posible responderlas según la conveniencia del entrevistado (después del horario de trabajo) y son mucho más estimulantes e interesantes. Los gráficos, la interactividad, los vínculos a sitios de incentivos y los informes resumidos en tiempo real hacen que la entrevista sea muy agradable. ¿El resultado? Tasas de respuesta mucho más altas.
- *Contacto con los menos accesibles:* ciertos grupos (médicos, profesionales con altos ingresos, altos directivos de empresas Global 2000) se encuentran entre los más entrevistados del planeta y los más difíciles de encontrar. Muchos de estos grupos están bien representados en línea. Las encuestas por Internet ofrecen acceso conveniente en cualquier momento y lugar, al facilitar la participación de los profesionales más ocupados.

Usos que los investigadores de mercados dan a Internet

Los investigadores de mercados utilizan Internet para aplicar encuestas, conducir focus groups e investigaciones por observación y realizar gran variedad de investigaciones de mercados de otros tipos.

Métodos para conducir encuestas en línea

Hay varios métodos básicos para hacer encuestas en línea: sistemas de encuestas en la Web, sitios web de diseño de encuestas y anfitriones web. Mencionaremos brevemente de cada uno de estos métodos.

Sistemas de encuestas en la Web Los sistemas de encuestas en la Web son sistemas de software específicamente diseñados para la elaboración y entrega de un cuestionario web. Consisten en un diseñador integrado de cuestionarios, servidor web, base de datos y programa de entrega de datos, diseñados para que los utilicen quienes no son programadores. En una aplicación típica, el cuestionario se elabora con una característica de editar fácil de usar, utilizando una interfaz visual, y después se transmite de forma automática al sistema del servidor web. El servidor web distribuye el cuestionario y archiva las respuestas en una base de datos. El usuario puede preguntar al servidor en cualquier momento a través de la Web por las estadísticas de terminación, las estadísticas descriptivas sobre las respuestas y por las exhibiciones gráficas de los datos. Varios paquetes conocidos de investigación por encuesta en línea son SPSS, Quanquest, Inquisite, Sawtooth CiW, Web Survent, Infopoll, SurveyMonkey y SurveyPro.

Diseño de encuestas y sitios anfitriones en la Web Varios sitios web permiten que el investigador diseñe una encuesta común en línea sin necesidad de cargar el software de diseño. Después la encuesta se aplica según el diseño del servidor del sitio. Algunos también ofrecen paquetes de tabulación y análisis. Dos sitios populares que ofrecen anfitriones en la Web son WebSurveyor y Perseus. Varias otras empresas mencionadas en el párrafo anterior también ofrecen lugares anfitriones en la Web.

Proveedores de paneles en línea

El diseño de un cuestionario es un paso en el proceso de la encuesta en línea, otro es obtener una muestra para hacer la encuesta. En ocasiones, los investigadores que gustan de hacerlo todo ellos mismos ya tienen una muestra o un censo de las personas que quieren que participen en la encuesta, de manera que el muestreo no es un problema. Por ejemplo, los miembros de un club campestre, las personas que acaban de comprar un Toyota nuevo, los estudiantes en una universidad o los clientes de Best Buy. Sin embargo, los proveedores a menudo no tienen una muestra disponible, de manera que recurren a los proveedores de paneles en línea. Esos proveedores, como Survey Sampling, Decision Analyst, Greenfield Online, Common Knowledge y e-Rewards prerreclutan a las personas que están de acuerdo con participar en los estudios de investigación de mercados en línea.

Algunos paneles en línea se crean para industrias específicas como construcción, médica y tecnología y pueden tener a varios miles de miembros del panel, mientras que los gran-

des paneles comerciales en línea tienen a millones de personas que han optado por participar en encuestas en línea sobre varios temas. Cuando las personas se unen a la mayoría de los paneles en línea, responden a un extenso cuestionario de perfiles que registra la información demográfica, del estilo de vida y psicográfica, por lo general con cientos de dimensiones. La información del perfil permite que el proveedor del panel registre la información detallada sobre cada miembro del panel. Utilizando esta información, el proveedor del panel puede orientar después sus esfuerzos de investigación a los miembros del panel que satisfagan criterios específicos.

Por ejemplo, un estudio de investigación puede requerir encuestar a ávidos golfistas que juegan golf por lo menos una vez a la semana, a personas que poseen una HDTV, o a personas que toman decisiones concernientes a tecnología de información y trabajan en empresas con más de 1 000 empleados. Puede ser difícil encontrar a personas que satisfagan estos criterios, pero los proveedores de paneles en línea pueden identificar con mayor facilidad a esas personas, con base en su información de los perfiles. Al contar con millones de personas previamente reclutadas e interesadas en el proceso de investigación, los paneles en línea ayudan a reducir el costo del reclutamiento y el tiempo de campo necesario para completar un proyecto de investigación. En el caso de los grupos de una incidencia realmente baja, muchos proveedores de paneles más grandes, como e-Rewards o Harris Interactive, pueden desarrollar paneles de especialidad para los auditorios a los que es difícil llegar, como propietarios de pequeños negocios, consumidores ricos y proveedores de servicios de cuidado de la salud.

Focus groups en línea

Un desarrollo reciente en la investigación cualitativa es el focus group en línea. En la actualidad, numerosas organizaciones ofrecen este nuevo medio para dirigir focus groups. El proceso es muy sencillo.

- La firma de investigación crea una base de datos de entrevistados mediante un cuestionario de selección en su sitio web.
- Cuando un cliente llega a una empresa con la necesidad de un focus group en particular, la empresa recurre a su base de datos e identifica a los individuos que califican. Les envía un mensaje por correo electrónico solicitándoles que se registren en un sitio en particular y en una hora específica programada para el grupo. La empresa les paga un incentivo por su participación.
- La empresa desarrolla una guía de discusión similar a la utilizada para un focus group tradicional.
- Un moderador dirige al grupo publicando preguntas en línea para que todos las vean. El grupo opera en un entorno similar al de una sala de chat, de modo que los participantes ven todas las preguntas y respuestas.
- La empresa captura el texto completo del focus group y lo coloca a disposición para su revisión una vez que la sesión termina.

El rol del moderador La forma básica en que el moderador se comunica con los entrevistados en un focus group en línea es el "estilo libre" o "al momento". Es decir, el moderador escribe todas las preguntas, instrucciones y sondeos en el área de captura de texto de la sala de chat en tiempo real (en vivo, en el lugar). En una variación de este método, el moderador copia y pega las preguntas de una versión electrónica de la guía en el área de captura de texto. Aquí, el moderador irá del documento a la sala de chat y viceversa. Una ventaja del método de estilo libre es que obliga al moderador a adaptarse al grupo en vez de utilizar una serie de preguntas previamente elaborada. Una desventaja es que lleva tiempo capturar todo en estilo libre (incluso copiarlo y pegarlo de un documento aparte).

Una forma en que los entrevistados pueden ver los estímulos (por ejemplo, el establecimiento de un concepto, una imitación de un anuncio impreso o una breve demostración en video de un producto) es que el moderador les proporcione una URL. Así, los entrevistados copian la dirección (URL) del flujo de chat, abren otra ventana del visualizador, pegan la dirección y la ven. Una ventaja de este enfoque es su simplicidad. No obstante, posee varios inconvenientes. El primero es que si los entrevistados no copian la dirección de forma correcta, no la verán. Otra desventaja es que una vez que los entrevistados abren otro visualizador, "abandonan la sala" y el moderador pierde su atención; los investigadores deben esperar que los entrevistados regresen en el tiempo especificado.

El software de focus groups virtuales más avanzado reserva un cuadro (sección) de la pantalla para mostrar los estímulos. Aquí, el moderador tiene control sobre lo que aparece en el área de estímulos. La ventaja de este enfoque es que el entrevistado no tiene que esforzarse para verlos.

Tipos de focus groups en línea Decision Analyst, una de las empresas más progresistas de Estados Unidos en cuanto a la aplicación de la tecnología de Internet a la investigación de mercados, ofrece dos tipos de focus groups en línea:

1. *Focus groups en línea en tiempo real:* se trata de sesiones interactivas en vivo de cuatro a seis participantes y un moderador en un formato de sala de chat. La sesión típica no dura más de 45 a 50 minutos. La técnica es mejor para asuntos sencillos y directos que es posible tratar en un tiempo limitado. Los resultados suelen ser superficiales en comparación con los focus groups en persona; pero la técnica es aceptable para cierto tipo de proyectos. Se recomienda, por lo general, de tres a cuatro grupos como mínimo. Los clientes pueden observar la sala de chat y comunicarse con el moderador mientras se realiza la sesión.

2. *Focus groups en línea en tiempo extendido:* estas sesiones siguen un formato de tablero de mensajes y casi siempre duran de 5 a 10 días. Los 15 a 20 participantes deben comentar por lo menos dos o tres veces al día y pasar 15 minutos diarios registrados en la discusión. El moderador revisa los comentarios de los entrevistados varias veces al día (o noche) y sondea o redirige la discusión según sea necesario. Esta técnica ofrece de tres a cuatro veces más contenido que el focus group promedio en persona. Los focus groups en línea en tiempo extendido proporcionan a los participantes tiempo para reflexionar, hablar con otras personas, visitar una tienda o revisar su alacena. Este tiempo adicional se traduce en un contenido más extenso e ideas más profundas. Los clientes pueden ver el contenido en línea en cuanto se publica y muchos contactan con el moderador en cualquier momento.[27]

Uso de channel M2 para conducir focus groups en línea Channel M2 ofrece a los investigadores de mercados salas de entrevistas virtuales amigables con el usuario, reclutamiento y soporte técnico para realizar una investigación cualitativa virtual de forma eficiente y eficaz. Mediante el uso de Channel M2, el moderador y el cliente pueden ver y escuchar a todos los entrevistados. Puede observar una demostración en **www.channelM2.com**.

Para reclutar focus groups (desde un panel global con acceso a más de 15 millones de consumidores en línea), Channel M2 utiliza una combinación de verificación y confirmación por correo electrónico y teléfono. En forma específica, los mensajes de correo electrónico dan lugar al involucramiento y dirigen a los participantes a un cuestionario de calificación en línea para garantizar que todos cumplan los criterios de selección. El seguimiento por teléfono confirma que los entrevistados están calificados. Los participantes son enviados a una cámara web con el fin de grabar las reacciones verbales y no verbales. El soporte técnico de Channel M2 ayuda a los participantes a instalar la webcam uno o dos días antes de la entrevista. Antes de participar, los entrevistados deben mostrar una identificación con fotografía (su licencia de conducir) ante la webcam para verificar su identidad.

Luego se envían a los participantes las instrucciones por correo electrónico, con un vínculo a la sala de entrevistas de Channel M2 y un número telefónico gratuito de teleconferencias para que llamen. Al dar clic en el vínculo, los participantes se registran y observan la sala de entrevistas de Channel M2, con un video en vivo de los demás participantes, chat con texto, capacidad para compartir la pantalla y una pizarra blanca (figura 9.8).

De esta manera, en un focus group de Channel M2, todos los participantes pueden verse y escucharse entre sí y comunicarse en un escenario colectivo. Una vez que el focus group está en marcha, las preguntas y respuestas ocurren en "tiempo real" en un escenario en vivo. Los participantes comentan de forma espontánea, tanto verbalmen-

FIGURA 9.8

Un focus group en línea en marcha en M2

© 2005 CHANNEL M2, LLC

Fuente: De http://www.ChannelM2.com con acceso en enero de 2009.

te o mediante mensajes de texto, y sin embargo, el moderador puede dar indicaciones en la misma forma que en un escenario tradicional.[28]

Ventajas de los focus groups en línea Se dice que los cibergrupos tienen múltiples ventajas. En su sitio web, Cyber Dialogue, una firma de investigación de mercados especializada en cibergrupos, menciona los siguientes beneficios de este tipo de grupos:

- *Velocidad:* los focus groups, por lo general, se pueden reclutar y dirigir, con entrega de resultados, a los cinco días de la aprobación del cliente.
- *Eficacia en costos:* los focus groups que no están en línea incurren en costos de renta de instalaciones, tarifas aéreas, hotel y alimentos. En el caso de los focus groups en línea no se incurre en ninguno de ellos.
- *Gran alcance geográfico:* en un focus group determinado, es posible hablar con personas en distintas ciudades como Boise (Idaho) y Miami (Florida) al mismo tiempo.
- *Accesibilidad:* los focus groups en línea dan acceso a individuos que de otro modo sería difícil reclutar (por ejemplo, viajeros de negocios, médicos, madres con hijos pequeños).
- *Honestidad:* ocultos detrás de sus nombres de usuario, los entrevistados permanecen anónimos ante otros entrevistados y suelen hablar con mayor libertad acerca de asuntos que podrían crear inhibiciones en un grupo cara a cara.

Investigación en la comunidad web

Una **comunidad web** es un grupo cuidadosamente seleccionado de consumidores que convienen en participar en un diálogo continuo con una corporación particular.[29] Toda la interacción comunitaria tiene lugar en un sitio web diseñado según las necesidades. Durante la vida de la comunidad, que puede durar desde seis meses hasta un año o más, los miembros de la misma responden a las preguntas planteadas por la corporación sobre una base regular. Estas discusiones, que por lo general asumen la forma de "diálogos" cualitativos, se incrementan por la capacidad de los miembros de la comunidad de hablar unos con otros acerca de temas que también son de interés para ellos.

La popularidad y el poder de las comunidades web provino inicialmente de varios beneficios clave, que son:

- atraer a los clientes a un espacio en donde se sienten más cómodos, permitiendo que interactúe con ellos a un nivel más profundo;
- descubrir "excitadores" y "momentos de eureka", lo que resulta en innovaciones derivadas del cliente;
- establecer defensores de la marca que han hecho una inversión emocional en el éxito de una empresa;
- ofrecer resultados en tiempo real, permitiendo que los clientes exploren ideas, algo que prohíben las restricciones del tiempo normal;
- crear un foro en donde el diálogo natural permite que los clientes inicien temas importantes para ellos.[30]

Además, las comunidades web ayudan a las empresas a crear organizaciones enfocadas en el cliente, al poner a los empleados en contacto directo con los consumidores desde la comodidad de sus propios escritorios. Debido a que las comunidades ofrecen ventajas en rapidez, flexibilidad y un acceso al consumidor las 24 horas del día y los siete días de la semana, permiten que la organización sea ágil en su toma de decisiones de investigación y prudente en sus gastos.

Al añadir un focus group a la comunidad web, se convierte en una forma de:

- delinear el curso del pensamiento de los segmentos del consumidor;
- obtener nuevas ideas;
- crear y probar nuevos productos; y
- observar el comportamiento natural del consumidor.[31]

comunidad web
Grupo de consumidores cuidadosamente seleccionado que convienen en participar en un diálogo continuo con una corporación particular.

medios generados por el consumidor (MGC)
Medios que generan los consumidores y comparten entre ellos.

orientación conductual
Forma de investigación de mercados por observación que utiliza la minería de datos combinada con la identificación de navegantes en la Web por medio de sus direcciones de IP.

El rol de los medios generados por el consumidor en la investigación de mercados

Los medios generados por el consumidor (MGC) son aquellos que los consumidores mismos generan y que comparten entre sí. Ya que están basados en el consumidor, éste confía en ellos más que en las formas tradicionales de publicidad y promoción.[32] Los MGC se originan en:

- Blogs
- Tableros de mensajes y foros
- Análisis públicos (grupos de noticias Usenet)
- Discusiones y foros en grandes portales de correo electrónico (Yahoo!, AOL, MSN)
- Sitios y servicios de opinión/revisión en línea
- Sitios de retroalimentación/quejas en línea
- Videos y fotos compartidos
- Podcasts

Se calcula que, en Internet, actualmente se alcanzan 2 000 millones de comentarios en los MGC, y dicha cifra aumenta alrededor de 30% cada año.[33]

Las empresas pueden influir en los MGC, pero no controlarlos. Para influir en ellos, primero es necesario entender lo que se dice o muestra. Nielsen BuzzMetrics es la firma de investigación de mercados líder en el registro de MGC. La empresa utiliza tecnologías avanzadas de minería de datos y de otros tipos para ayudar a las empresas a entender lo que se dice acerca de ellas y sus marcas en Internet. BrandPulse es el producto más popular de BuzzMetrics y puede indicar a una empresa la extensión e influencia de los MGC. ¿Cuántos rumores hay? ¿En dónde se lleva a cabo la discusión en línea y quiénes participan en ella? ¿Cuáles aspectos son más importantes? ¿El tono de la discusión es negativo o positivo?

BrandPulse permite a los clientes escuchar conversaciones de consumidores que tienen lugar en foros de Internet, tableros, grupos de noticias de Usenet y blogs, ofreciendo el conocimiento oportuno de las opiniones y tendencias que afectan a una empresa o marca.

Un segundo producto, BrandPulse Insight, se enfoca en aspectos y preocupaciones específicos como:

- ¿Cuál es el rumor acerca de cierto asunto, tendencia, producto o noticia?
- ¿Quién está activo en línea y qué dicen los consumidores en línea?
- ¿Se están creando o están desapareciendo tendencias actuales?
- ¿Es posible detectar alguna nueva tendencia de forma oportuna, antes de que desaparezca prematuramente?
- ¿Qué motivadores clave influyen y afectan el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son los estados de ánimo y las emociones de los consumidores en cuanto a un tema en particular o una marca específica?
- ¿Qué consumidores en línea son probables candidatos para los paneles de influyentes y los programas de marketing relacional?[34]

Un mercadólogo que desea conocer las tendencias más recientes en dietas, dispositivos de tecnología, percepciones de automóviles o preocupaciones relacionadas con la salud puede recurrir a BrandPulse Insights para entender lo que allí se comenta.

Nielsen BuzzMetrics ofrece un servicio gratuito llamado BlogPulse, **www.blogpulse.com**, que es un motor de búsqueda de blogs y un servicio de rastreo de tendencias. Puede crear con facilidad sus propios gráficos al introducir un término de búsqueda. De modo alterno, puede revisar las tendencias en los blogs populares, seguir una historia entre dos bloggers u observar los perfiles de los bloggers populares.

Orientación conductual

La orientación conductual (behavioral targeting, BT) es bastante nueva pues la orientación conductual "inteligente" en 2000 con una empresa de publicidad en línea llamada DoubleClic. La BT surgió como un simple proceso al colocar cookies en los navegadores de los usuarios para rastrear los sitios web que visitaban. Los investigadores podían determinar las páginas visitadas, el tiempo dedicado a cada página y el número y tipo de búsquedas que se hacían. El objetivo es conectar al usuario de Internet con anuncios de productos y servicios que es más probable que compre. Hoy, las formas más complejas de orientación conductual combinan la actividad en línea de un consumidor con perfiles psicográficos y demográficos inferidos de las bases de datos. Por consiguiente, las empresas de BT afirman que utilizan las direcciones IP y no el nombre y el domicilio reales de una persona. Debido a la efectividad potencial de la publicidad BT, su popularidad se está incrementando de manera sorprendente. Más de 24% de todos los anunciantes en línea utilizó la BT en 2008.[35] Esa cifra es casi el doble del año anterior.

El área de crecimiento más excitante de la BT es la de las redes sociales, en donde los usuarios comparten información personal con "amigos". La información que comparte un miembro de MySpace, Facebook o Friendtranslator, al combinarse con las bases de datos demográficos y psicográficos, se convierte en una herramienta poderosa para la colocación de anuncios. Los críticos han llamado a esta forma de BT "análisis de escucha furtiva de las conversaciones". Tom Kendall, un ejecutivo de Facebook, replica diciendo que se trata simplemente de una "orientación a la información declarada por el usuario".[36] Esto se debe a que gran parte de eso se deriva de lo que los miembros proporcionan en su perfil, como sexo, edad, opiniones políticas, pasatiempos, universidad y ocupación. Este tipo de datos es mucho más poderoso para las empresas que la información del flujo de clics. Por ejemplo, si un miembro dice que tiene un gran interés en el kayakismo, eso es mucho más útil que saber que alguien que usa la misma computadora visitó el sitio Kayakonline.com. Podría haber sido un amigo utilizando la computadora.

BT ha planteado varias preocupaciones concernientes a la privacidad, en particular las últimas formas de la tecnología que se integran con los sitios de redes sociales. Sin embargo, según la más reciente investigación, sólo 7% de todos los participantes en una encuesta a nivel nacional se preocupaba por el rastreo ISP de su actividad; 54% acerca del robo de identidad/fraude.[37] Además, 29% afirmó que prefería recibir anuncios orientados de forma apropiada en vez de los elegidos al azar.

Las empresas que utilizan la búsqueda de consumidores por comportamiento incluyen Allstate, American Express, IBM y TDAmeritrade. Cuando Pepsi quiso incursionar en Internet para promover su nueva agua baja en calorías y enriquecida con vitaminas, Aquafina Alive, la empresa no se limitó a publicar anuncios en cualquier sitio web, sino que utilizó la búsqueda de consumidores por comportamiento y colocó sus anuncios sólo en aquellos en los que sabía que visitarían personas interesadas en estilos de vida saludables.

Pepsi trabajó con Tacoda para identificar a las personas conscientes de la salud al observar el flujo en los sitios relacionados con estilos de vida saludables durante un mes. Luego, Pepsi logró colocar los anuncios de Aquafina Alive en algunos de los 4 000 sitios web afiliados a Tacoda, de modo que se abrían siempre que los visitaban los consumidores preocupados por la salud. ¿El resultado? Pepsi registró un incremento de tres veces la cantidad de personas que daba clic en sus anuncios de Aquafina Alive, en comparación con las campañas anteriores.[38] El éxito de Pepsi explica por qué la publicidad dirigida a los consumidores con base en su comportamiento representó una inversión de más de $1 000 millones en 2008.[39]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar el impacto profundo de Internet en la investigación de mercados

Al reducir el tiempo y el costo de la recolección de datos, Internet aumentó en popularidad, se ha vuelto más fácil de usar y, por tanto, se utiliza en un número cada vez mayor de aplicaciones de investigación.

investigación basada en escáner
Sistema para recabar información de un grupo de entrevistados al monitorear de forma continua la publicidad, la promoción y el precio a los cuales está expuesto y los artículos que compra.

BehaviorScan
Programa de investigación basado en escáner que registra las compras de 3 000 familias por medio de escáneres en tienda en cada investigación de mercados.

Otros usos de Internet para los investigadores de mercados

La revolución de Internet en la investigación de mercados ha influido en algo más que sólo en la forma en la cual se dirigen las encuestas y los focus groups. También mejoró el manejo del proceso de investigación y la diseminación de la información. Internet ha afectado varias áreas clave:

- *La distribución de las solicitudes de propuesta y las propuestas:* las empresas pueden enviar ahora las solicitudes de propuesta de forma rápida y eficiente para seleccionar una lista de correo electrónico de proveedores de servicios de investigación. A su vez, estos proveedores pueden desarrollar propuestas y enviarlas por correo electrónico a sus clientes. Un proceso que solía tardar varios días con el correo tradicional ahora toma unas horas.
- *Colaboración entre el cliente y el proveedor de investigación en la administración de un proyecto de investigación:* en la actualidad, un investigador y su cliente pueden revisar una propuesta, una solicitud de propuesta, un informe o un análisis estadístico en sus respectivas computadoras mientras hablan por teléfono acerca de ellos. Esta capacidad es muy poderosa y eficiente. Los cambios en el tamaño de la muestra, las cuotas y otros aspectos del plan de investigación se pueden analizar y realizar de inmediato.
- *Administración de datos y análisis en línea:* los clientes pueden tener acceso a su encuesta mediante el sitio web protegido del proveedor de investigación y supervisar la recolección de datos en tiempo real. El cliente puede utilizar herramientas avanzadas para realizar el análisis de datos durante el desarrollo de la encuesta. Este análisis en tiempo real puede dar como resultado cambios en el cuestionario, el tamaño de la muestra o los tipos de entrevistados. El proveedor de investigación y el cliente se convierten en socios en la investigación de mercados "justo a tiempo".
- *Publicación y distribución de informes:* los informes se pueden publicar en Internet directamente de programas como PowerPoint y todas las versiones más recientes del principal software de procesamiento de textos, hoja de cálculo y presentaciones. Esto significa que los resultados están a la disposición de los gerentes apropiados en todo el mundo de forma casi instantánea. Es posible buscar los informes con base en el contenido de interés utilizando el mismo visualizador web usado para revisar el informe.
- *Audiencias muy dispersas podrán ver las presentaciones orales de los estudios de investigación de mercados:* al publicar las presentaciones orales en sitios web protegidos con contraseñas, los gerentes de todo el mundo podrán ver y escuchar la presentación del cliente. Esto permite ahorrar tiempo y dinero al evitar la necesidad de que los gerentes viajen hasta un sitio de reuniones central.[40]

El producto BehaviorScan de IRI permite rastrear las compras de cada familia en el tiempo. Los participantes del panel de familias presentan una credencial de identificación al momento de pagar en un supermercado equipado con escáner.

© PHOTODISC/GETTY IMAGES

5A INVESTIGACIÓN BASADA EN ESCÁNER

La investigación basada en escáner es un sistema para recabar información de un grupo de entrevistados al monitorear de forma continua la publicidad, la promoción y el precio a los cuales está expuesto y los artículos que compra. Las variables a medir son las campañas publicitarias, cupones, exhibiciones y precios de los productos. El resultado es una enorme base de datos de los esfuerzos de marketing y el comportamiento del consumidor. La investigación basada en escáner ofrece el Santo Grial de la investigación de mercados: un panorama objetivo y preciso de la directa relación causal entre distintos tipos de actividades de marketing y las ventas reales.

Los dos proveedores más importantes de investigación basada en escáner son Information Resources, Inc. (IRI) y A. C. Nielsen Company. Cada uno detenta casi la mitad de la participación de mercado. Sin embargo, IRI es el fundador de este tipo de investigación.

El primer producto de IRI se llama BehaviorScan. En cada una de las ciudades donde éste opera, se reclutó y conserva un panel de

familias (un grupo de 3 000 participantes a largo plazo en el proyecto de investigación). Los miembros del panel compran con una credencial de identificación, que presentan al momento de pagar en los supermercados y farmacias equipados con escáneres, permitiendo que IRI rastree electrónicamente las compras de cada familia, por artículo, en el tiempo. Utiliza microcomputadoras para medir los hábitos de ver televisión en cada familia del panel y poder enviar comerciales especiales a los televisores de los miembros. Con una medición así de las compras de una familia, es posible manipular las variables de marketing, como la publicidad por televisión o las promociones para el consumidor, o bien presentar un nuevo producto y analizar los cambios reales en el comportamiento de compra de los consumidores.

El producto más exitoso de IRI es InfoScan Reviews, un servicio de rastreo de ventas basado en escáner para la industria de los bienes de consumo empacados. La venta minorista, la información detallada sobre las compras de los consumidores (que incluye la medición de la lealtad a las tiendas y los gastos totales en la canasta básica) y la actividad promocional por parte de fabricantes y minoristas se supervisan y evalúan para todos los productos con código de barras. Los datos se recaban cada semana en más de 34 000 supermercados, farmacias y comercializadores en masa.

¿Cuándo se debe realizar una investigación de mercados?

Cuando los gerentes tienen varias soluciones posibles para un problema, no deben recurrir por instinto a la investigación de mercados. De hecho, la primera decisión que deben tomar es si llevarán a cabo dicha investigación.

Algunas empresas han realizado investigaciones en ciertos mercados durante varios años. Estas empresas entienden las características de los clientes meta, así como sus preferencias y aversiones acerca de los productos existentes. En estas circunstancias, una investigación más a fondo sería repetitiva y una pérdida de dinero. Procter & Gamble, por ejemplo, tiene amplios conocimientos del mercado del café. Después de conducir las pruebas de sabor iniciales con Folgers Instant Coffee, P&G inició una distribución nacional sin realizar más investigaciones. Consolidated Foods Kitchen de Sara Lee siguió la misma estrategia con sus cuernitos congelados, al igual que Quaker Oats con Chewy Granola Bars. Sin embargo, esta táctica no siempre funciona. Los mercadólogos de P&G pensaron que entendían el mercado de los analgésicos, de modo que evitaron la investigación de mercados para Encaprin en cápsulas. No obstante, debido a que carecía de una ventaja competitiva distintiva sobre los productos existentes, el analgésico fracasó y fue retirado del mercado.

Los gerentes rara vez confían en su juicio lo suficiente para rechazar más información, sobre todo cuando está a su disposición y es gratuita. Pero podrían tener la confianza necesaria para no estar dispuestos a pagar mucho por la información o esperar largo tiempo para recibirla. La disposición para obtener información adicional para la toma de decisiones depende de las percepciones de la gerencia acerca de la calidad, el precio y el tiempo. Desde luego, si la información perfecta estuviera disponible (es decir, los datos que muestran sin lugar a dudas la alternativa a elegir), los encargados de tomar las decisiones estarían dispuestos a pagar más por ella que por la información que todavía dejara incertidumbre. En resumen, la investigación se debe llevar a cabo sólo cuando el valor esperado de la información es mayor que el costo de obtenerla.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Analizar la importancia cada vez mayor de la investigación basada en escáner

BehaviorScan

Información de un panel de grupos de personas específicos que permite a los investigadores manipular las variables y ver resultados reales

InfoScan

Información agregada del consumidor sobre todos los productos con códigos de barras.

OA 6

INTELIGENCIA COMPETITIVA

Derivada de la inteligencia militar, la inteligencia competitiva es una importante herramienta para ayudar a una empresa a superar la ventaja de la competencia. La inteligencia competitiva ayuda, en particular, a identificar dicha ventaja y determinar cómo se logró.

InfoScan
Servicio de rastreo de ventas basado en escáner para la industria de los bienes de consumo empacados.

inteligencia competitiva (IC)
Un sistema de inteligencia que ayuda a los gerentes a evaluar a sus competidores y distribuidores para convertirse en competidores más eficientes y eficaces

La inteligencia competitiva (IC) ayuda a los gerentes a evaluar a sus competidores y distribuidores para convertirse en un competidor más eficiente y eficaz. La inteligencia es información analizada. Se convierte en inteligencia para la toma de decisiones cuando tiene repercusiones para la organización. Por ejemplo, uno de los principales competidores de su empresa puede tener planes para presentar un producto con estándares de desempeño iguales al suyo, pero con una ventaja de 15% en el costo. El nuevo producto llegará al mercado en ocho meses. Esta inteligencia tiene importantes consecuencias para la toma de decisiones y las políticas de la gerencia. La inteligencia competitiva y el escaneo del entorno (recabar información acerca del entorno externo, vea el capítulo 4) se combinan para crear la inteligencia de marketing. Ésta se utiliza como insumo en un sistema de apoyo a la toma de decisiones de marketing. Nueve de cada diez empresas grandes tienen empleados dedicados a la función de IC. Numerosas organizaciones invierten varios millones de dólares al año en ella.

El director corporativo de IC de una empresa multimillonaria de tecnología global afirma que la inteligencia competitiva ayudó a su empresa a recuperarse después de que empezó a perder participación de mercado frente a un competidor. El rival, después de competir directamente con su contraparte durante años, había calculado su estrategia. En vez de competir por precio con un producto en los anaqueles, ofreció a sus prospectos una solución personalizada y estaba ganando. Cuando la empresa del director de IC adoptó un enfoque personalizado, ganó cientos de millones de dólares en su nuevo negocio el siguiente año. La IC ayudó a Pergo, Inc., fabricante de pisos laminados, a obtener un contrato muy importante. Cuando Pergo mencionó a un minorista nacional que se había enterado por un proveedor mutuo de que su rival no podría lanzar un nuevo producto cuando había asegurado que lo haría, el minorista firmó el contrato con Pergo.

Las conferencias y los cursos profesionales dirigidos por ejecutivos rivales son magníficos para recabar información. Un ex jefe de inteligencia competitiva de Telcordia, el distribuidor de software de telecomunicaciones, afirma que su empresa ganó la lotería cuando uno de sus contadores asistió a un curso impartido por un director de finanzas de la competencia, quien habló en clase del caso de su empresa, revelando todo tipo de información. Escuchar las presentaciones de los analistas de la competencia en las conferencias sobre inversión y en las teleconferencias son otra forma de recabar información financiera.

Ejecutivos, mercadólogos e ingenieros suelen expresarse con orgullo sobre las novedades en sus empresas. Platicar con dichas personas en exposiciones o incluso observar los procedimientos regulatorios puede dar lugar a una IC muy fructífera. Cuando el fabricante de medicamentos Bristol-Myers Squibb (BMS) declaró al Congreso que necesitaba aumentar su cosecha de tejos amigables con el ambiente, comenta un ex ejecutivo de inteligencia de SmithKline Beecham, sabía que existían muchas probabilidades de que BMS buscara muy pronto la aprobación de la Food and Drug Administration para un medicamento que utiliza la corteza de ese árbol.

Fuentes de inteligencia competitiva

Internet y sus bases de datos constituyen una magnífica fuente de IC. Los investigadores de IC pueden utilizar bases de datos en Internet para responder estas y otras preguntas:

- ¿Qué artículos se redactaron acerca de este mercado?
- ¿Qué empresas están relacionadas con este grupo de productos?
- ¿Qué patentes se han presentado para esta tecnología?
- ¿Cuáles son los libros de texto o revistas más importantes en esta industria?
- ¿Cuáles son las oportunidades de que encuentre material impreso sobre la empresa meta?
- ¿Cuántas compañías están en la misma industria que la compañía meta?
- ¿Quiénes son los reporteros que estudian esta industria?
- ¿Cómo puedo permanecer actualizado sobre la industria y los eventos de las empresas sin tener que solicitar información de forma constante?
- ¿Cómo puedo compilar una lista de los principales expertos en la industria y las instituciones clave con las que están asociados?

Es posible encontrar fuentes de IC ajenas a la computadora en diversas áreas:

- Un vendedor de una empresa quien observa de forma directa y puede plantear preguntas sobre la competencia.

- Expertos con profundos conocimientos sobre un tema o actividad.
- Consultores de IC, quienes utilizan sus conocimientos y experiencia para recabar de forma rápida y eficiente la información necesaria.
- Organismos gubernamentales, una fuente muy valiosa de toda clase de información.
- Los archivos de Uniform Commercial Code (UCC), un sistema que identifica los bienes rentados o hipotecados como colaterales. Se trata de una excelente fuente para conocer las más recientes adiciones a los activos de las empresas.
- Proveedores, un grupo que puede proporcionar información sobre los productos enviados a un competidor.
- Publicaciones periódicas que constituyen una fuente eficaz de oportunos artículos sobre los éxitos, fracasos, oportunidades y peligros.
- El Yellow Pages, que a menudo proporciona información sobre gran cantidad de competidores, áreas comerciales y ofertas especiales.
- Exposiciones, reuniones oficiales en las cuales los competidores exhiben sus productos más recientes.

Esta lista no está completa, pero sí ofrece una idea de cómo recabar IC.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Explicar el concepto de inteligencia competitiva

IC

- Forma parte de una estrategia de marketing adecuada
- Ayuda a las empresas a responder a las amenazas competitivas
- Ayuda a reducir los costos innecesarios

$7 000 millones ▲ cantidad que las empresas estadounidenses gastan en investigaciones cada año

de onzas de salsa de tomate que consumen los niños al año ▼ **5 000 millones**

$2 800 ◀ es el costo de un informe de 17 capítulos de Wintergreen Research

costo de un capítulo ▶ **$350**

$5 000 millones ◀ costo de una entrevista telefónica de 15 minutos con 1 000 personas

28 ◀ minutos son necesarios para responder un cuestionario impreso para Hallmark's Shoebox Greeting Cards

18 ◀ minutos son necesarios para responder el mismo cuestionario asistido por computadora

88 ◀ de firmas de investigación estadounidenses que realizan investigación de mercados en línea

de miembros del panel en Internet Survey Spot ▼ **5 millones**

34 000 ◀ tiendas de las cuales InfoScan registra información

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Explicar el concepto y el propósito de un sistema de apoyo a las decisiones de marketing. Un sistema de apoyo a las decisiones (DSS) pone a disposición de los gerentes de marketing la información y les permite manipular los datos para tomar decisiones. Existen cuatro características que hacen a los DSS muy útiles para los gerentes de marketing: son interactivos, flexibles, orientados a los descubrimientos y accesibles. Es decir, dan a los gerentes acceso inmediato a la información y sin asistencia externa; permiten a los usuarios manipular los datos en diversas formas y responder preguntas "¿qué sucedería si...?"; son amigables con el usuario, incluso con los principiantes en computación.

- *Interactivos:* Los gerentes dan instrucciones simples y ven resultados inmediatos. El proceso está bajo su control directo; no es necesario un programador de computadora. Los gerentes no tienen que esperar los informes programados.
- *Flexibles:* Un DSS puede clasificar, reagrupar, obtener totales, promedios y manipular los datos en varias formas. Cambia de velocidad a medida que el usuario cambia de temas, empata la información con el problema que se tiene entre manos. Por ejemplo, el director puede ver cifras altamente totalizadas y el analista de marketing puede ver desgloses detallados.
- *Orientados al descubrimiento:* los gerentes pueden hacer un sondeo de las tendencias, aislar los problemas y hacer peguntas de "¿qué sucedería si...?".
- *Accesibles:* Los gerentes que no son hábiles con las computadoras pueden aprender fácilmente cómo utilizar un DSS. Los usuarios novatos deben elegir un método estándar, o por default, de usar el sistema. Pueden pasar por alto características opcionales de manera que puedan trabajar de inmediato con el sistema básico, al mismo tiempo que gradualmente aprenden a utilizar sus características avanzadas.

1.1 En ausencia de problemas en la empresa, ¿hay alguna razón para desarrollar un DSS de marketing?

1.2 Explique la diferencia entre una investigación de mercados y un DSS.

OA 2

Definir la investigación de mercados y explicar su importancia para la toma de decisiones de marketing. La investigación de mercados es el proceso de recabar y analizar información para solucionar problemas de marketing específicos. Los mercadólogos la utilizan para explorar la rentabilidad de las estrategias de marketing. Pueden estudiar por qué algunas estrategias en particular fracasan y analizar las características de segmentos de mercado específicos. Los gerentes pueden emplear los hallazgos de la investigación para conservar a sus clientes actuales. Además, la investigación de mercados permite a la gerencia funcionar de forma proactiva, más que reactiva, al definir los patrones más recientes en la sociedad y la economía.

2.1 La tarea del marketing consiste en crear intercambios. ¿Qué función desempeña la investigación de mercados para facilitar el proceso de intercambio?

2.2 Por tradición, la investigación de mercados ha estado relacionada con los fabricantes de bienes de consumo. Sin embargo, en la actualidad, cada vez más organizaciones, con y sin fines de lucro, utilizan la investigación de mercados. ¿Por qué? Mencione algunos ejemplos y las razones específicas por las cuales las organizaciones utilizan la investigación de mercados.

2.3 Escriba una respuesta a la siguiente afirmación: "Tengo un restaurante en el área del centro. Todos los días veo clientes a quienes conozco y sé cómo se llaman. Entiendo sus gustos y aversiones. Si incluyo un platillo en el menú y no se vende, sé que no les gustó. También leo la revista *Modern Restaurants* para seguir las tendencias de la industria. Ésta es toda la investigación de mercados que tengo que realizar".

2.4 Mencione un ejemplo de: a) el rol descriptivo de la investigación de mercados, b) el rol de diagnóstico y c) la función predictiva de la investigación de mercados.

OA 3

Describir los pasos que comprenden la realización de un proyecto de investigación de mercados. El proceso de investigación de mercados abarca varios pasos básicos. Primero, el investigador y el encargado de tomar las decisiones deben estar de acuerdo con la exposición de un problema o los objetivos de la investigación. A continuación el investigador crea el diseño general de la investigación, especificando cómo se

recabarán y analizarán los datos primarios. Antes de recabar los datos, el investigador decide si el grupo que entrevistará será una muestra probabilística o no probabilística. A menudo se contratan firmas de servicios de campo para llevar a cabo la recolección de los datos. Una vez hecho esto, el investigador los estudia utilizando el análisis estadístico. Luego, prepara y presenta informes orales y escritos, con conclusiones y recomendaciones para la gerencia. El último paso consiste en determinar si se implementaron las recomendaciones y qué podrían haber hecho para que el proyecto tuviera mayor éxito.

3.1 Juzgue las siguientes metodologías y sugiera alternativas más apropiadas:

a) Un supermercado estaba interesado en determinar su imagen, por lo cual colocó un breve cuestionario en la bolsa de cada cliente después de acomodar sus abarrotes.

b) Para evaluar la extensión de su área, un centro comercial tiene entrevistadores en el estacionamiento todos los lunes y viernes por la noche. Éstos interceptan y solicitan su código postal a las personas que tienen su automóvil estacionado allí.

c) Para evaluar la popularidad de una nueva película, un importante estudio cinematográfico invitó a las personas a llamar a un número 900 y votar si la verían otra vez o no. A cada participante se le cobraron dos dólares.

3.2 Usted tiene a su cargo la tarea de indicar cómo atraer a más estudiantes de administración de último año en su escuela. Redacte un resumen de los pasos que emprendería, incluidos los procedimientos de muestreo para completar el trabajo.

3.3 ¿Por qué en ocasiones los datos secundarios son preferibles a los primarios?

3.4 ¿Qué es una persona que agrega valor (*aggregator*) a la investigación de mercados? ¿Qué rol desempeña en la investigación de mercados?

3.5 Analice cuándo se deben utilizar focus groups y cuándo no.

3.6 Divida al grupo en equipos de ocho personas. Cada equipo formará un focus group sobre la calidad y el número de servicios que su universidad ofrece a sus alumnos. Una persona de cada equipo deberá actuar como moderador, cuyo trabajo consiste en facilitar la discusión, no guiarla. Estas sesiones de grupo deben durar cerca de 45 minutos. Si es posible, los grupos deberán grabarse en video. Al terminar, cada equipo deberá redactar un breve informe con los resultados. Considere la posibilidad de reunirse con el decano de los estudiantes para compartir los resultados de su investigación.

3.7 ¿Por qué las empresas contratan compradores misterio?

3.8 La investigación etnográfica es una nueva tendencia (y costosa) en la investigación de mercados. Busque un artículo sobre investigación etnográfica. Léalo y resúmalo. ¿Cuál es su opinión acerca de la investigación etnográfica? ¿Cree que será la moda del futuro? Explique su razonamiento.

Analizar el impacto profundo de Internet en la investigación de mercados.

Internet ha simplificado en gran medida el proceso de búsqueda de datos secundarios, al colocar más que nunca fuentes de información a la disposición de los investigadores. La investigación mediante encuestas por Internet aumenta su popularidad. Las encuestas por este medio se pueden crear con rapidez y reportar en tiempo real. Asimismo, son relativamente económicas y fáciles de personalizar. Los investigadores pueden, a menudo, utilizar Internet para estar en contacto con los entrevistados a quienes es difícil llegar por otros medios. También es posible usar Internet para realizar focus groups, analizar los medios generados por el consumidor, participar en la búsqueda de consumidores con base en el comportamiento, distribuir propuestas e informes de investigación y facilitar la colaboración entre el cliente y el proveedor del servicio de investigación. Los clientes pueden tener acceso a la información en tiempo real y analizarla mientras el proceso de recolección continúa.

4.1 Visite **www.SRIC-bi.com** y responda la Encuesta VALS. Elabore un informe sobre la manera en que los investigadores de mercados utilizan esta información.

4.2 Divida al grupo en equipos. Cada uno deberá entrar en un sitio de encuestas de opción diferente en Internet y participar en una encuesta en línea. Un vocero de cada equipo deberá reportar los resultados al grupo.

4.3 ¿Cuáles son las distintas formas de obtener entrevistados para las encuestas en línea?

4.4 Describa las ventajas y desventajas de las encuestas en línea.

OA 5 Analizar la importancia cada vez mayor de la investigación basada en escáner. Un sistema de investigación basado en escáner permite a los mercadólogos supervisar la exposición y las reacciones de un panel de mercado ante variables como publicidad, cupones, exhibidores en tiendas, empaque y precio. Al analizar estas variables en relación con el subsiguiente comportamiento de compra del panel, los mercadólogos obtienen un panorama útil de las estrategias de marketing y ventas.

5.1 ¿Por qué la investigación basada en escáner se considera la "mejor respuesta" para los investigadores de mercados? ¿Considera usted que esta metodología conlleva algunas desventajas?

5.2 Los detractores afirman que la investigación basada en escáner es como "conducir un automóvil viendo sólo por el espejo retrovisor". ¿Qué significa esta afirmación? ¿Está de acuerdo?

OA 6 Explicar el concepto de inteligencia competitiva. La inteligencia competitiva (IC) ayuda a los gerentes a evaluar a la competencia y a sus distribuidores con el fin de convertirse en competidores más eficientes y efectivos. La inteligencia es información analizada, y se convierte en inteligencia para la toma de decisiones cuando tiene repercusiones para la organización.

Al ayudar a los gerentes a evaluar a la competencia y a los distribuidores, la IC da lugar a que existan menos sorpresas. La IC permite a los gerentes predecir los cambios en las relaciones de negocios, protegerse de las amenazas, pronosticar la estrategia de un competidor y desarrollar un exitoso plan de marketing.

Internet y las bases de datos a las cuales se tiene acceso por medio de Internet ofrecen excelentes fuentes de IC. El personal de una empresa, en particular los representantes de ventas y servicio, son buenas fuentes de IC casi siempre. Numerosas empresas requieren que sus vendedores completen informes de IC de forma rutinaria. Otras fuentes externas de IC incluyen expertos, consultores de IC, organismos gubernamentales, archivos de UCC, proveedores, periódicos y otras publicaciones, el Yellow Pages y las exposiciones.

6.1 ¿Por qué considera usted que la IC es tan popular en el entorno actual?

6.2 Prepare un memorando para su jefe en JetBlue Airlines en el que le explique por qué la organización necesita una unidad de IC.

6.3 Formen equipos de tres personas. Cada equipo deberá elegir una empresa en la industria de la fabricación de computadoras y entrar en su sitio web para adquirir la mayor cantidad posible de IC. A continuación, cada equipo preparará una presentación oral de cinco minutos explicando sus hallazgos.

TÉRMINOS CLAVE

autoentrevistas asistidas por computadora 303
BehaviorScan 322
compiladora de investigaciones de mercados 301
compradores misterio 307
comunidad web 319
datos primarios 301
datos secundarios 299
dinámica de grupo 304
diseño de la investigación 301
entrevista de intercepción en centros comerciales 303
entrevistas ejecutivas 304
error aleatorio 312
error de marco muestral 312
error de medición 312
error de muestreo 312
experimento 310
firma de servicios de campo 312
focus group 304
InfoScan 323
información de marketing 293
instalación central de entrevistas telefónicas (CLT) 303
inteligencia competitiva (IC) 324
investigación basada en escáner 322
investigación de mercados 294
investigación etnográfica 308
investigación por encuestas 302
investigación por observación 307
marketing de bases de datos 294
medios generados por el consumidor (MGC) 320
muestra 310
muestra aleatoria 311
muestra no probabilística 311
muestra por conveniencia 312
muestra probabilística 311
muestra reclutada en Internet 283
objetivo de la investigación de mercados 299
orientación conductual 321
pregunta abierta 305
pregunta cerrada 305
pregunta de respuesta en escala 305
problema de decisión gerencial 299
problema de investigación de mercados 299
sistema de apoyo a las decisiones (DSS) 293
tabulación cruzada 313
universo 311

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Para su estudio, *Teens and Healthy Eating: Oxymoron or Trend?*, la firma BuzzBack Market Research, con sede en Nueva York, se enfocó en las botanas. Algunos de sus hallazgos: los adolescentes consumen un promedio de tres botanas al día; el desayuno es el alimento que omiten con más frecuencia. Aunque existe gran cantidad de botanas apiladas en los anaqueles de las tiendas, cuando se trata de dirigirse a los adolescentes con golosinas más sanas las empresas pierden su tiempo. BuzzBack pidió a 532 adolescentes que imaginaran nuevos alimentos que podrían comer como botana. Las siguientes son algunas de sus ideas:

- "Fruta en bolsa. ¿Por qué la fruta no se vende en bolsas como las papas fritas o las galletas? La fruta en lata es muy estorbosa. Tal vez podrían venderla con un aderezo o algo así", mujer de 17 años.
- "Una bebida que contenga cinco porciones de frutas y verduras", hombre de 16 años, caucásico.
- "Yo inventaría unas galletas y unas papas fritas naturales por completo que tengan un magnífico sabor, y sin grasa, enriquecidas con vitaminas", mujer de 16 años.
- "Yo haría unas galletas a base de frutas", hombre de 16 años, caucásico.
- "Una mezcla de botanas baja en carbohidratos, porque la mezcla de botanas es fácil de comer, pero tiene mucha grasa y carbohidratos", mujer de 15 años, caucásica.
- "Yo crearía una especie de espagueti para microondas", hombre de 16 años, caucásico.
- "Algo rápido y fácil de preparar que también sea barato. Asistiré a la universidad el año próximo y trato de encontrar cosas económicas, más saludables que la comida de la cafetería y fáciles de preparar", mujer de 17 años.
- "Una *buena* pasta con verduras y queso", mujer de 18 años, caucásica.
- "Un licuado que contenga todos los nutrientes necesarios, que sepa bien, que te ayude a mantenerte en forma y sea bueno para mí. Debe tener vitaminas A, B_3, B_{12}, C, ginko. El empaque sería brillante", mujer de 16 años, afroestadounidense.
- "Una malteada para que los adolescentes desayunen. Algo fácil de preparar que sepa bien, no necesariamente para los que siguen una dieta, como Slim Fast, etc. Algo que te equilibre por las mañanas", hombre de 18 años.

Actividades

1. Usted es especialista en desarrollo de nuevos productos de Kraft. ¿Qué guía le puede ofrecer el estudio de BuzzBack?
2. Elija una de las sugerencias de la lista anterior de conceptos para botanas saludables. Suponga que su empresa está interesada en convertir la idea en un nuevo producto, pero quiere realizar una investigación de mercados antes de invertir en el desarrollo del mismo. Diseñe un plan de investigación de mercados que proporcione a los gerentes de su empresa la información que necesitan antes de emprender el desarrollo del nuevo producto. (Consejo: utilice como guía los pasos 1 a 3 en la figura 9.1).
3. Una vez completado su plan, recabe la información. Dependiendo de los métodos de recolección de datos que haya determinado en su plan, quizá necesite realizar algunos ajustes para poder recabar la información real que analizará.
4. Analice la información que recabó y elabore un informe para su empresa, ya sea recomendándole continuar con la idea que eligió o que investigue otra.

EJERCICIO DE ÉTICA

John Michael Smythe es propietario de una pequeña firma de investigación de mercados en Cleveland, Ohio, que proporciona empleo a 75 personas. La mayoría de los

empleados son los únicos proveedores en su familia. A la empresa de John no le ha ido muy bien en los últimos dos años y está a punto de quebrar. Hace poco la empresa entrevistó a más de 2 500 personas en Ohio acerca de sus planes para comprar un automóvil nuevo como parte de un proyecto para el Departamento de Desarrollo Económico de Ohio. Debido a que el estudio identificó a varios prospectos para automóviles nuevos, una distribuidora automotriz ofreció a John $8 000 por los nombres y números telefónicos de las personas que dijeron que era "probable" o "muy probable" que compraran un automóvil nuevo en los próximos 12 meses. John necesita el dinero para evitar el despido de muchos empleados.

Preguntas

1. ¿Debe John Smythe vender los nombres?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este asunto? Visite [**www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement of Ethics.aspx**] y revise la declaración de ética. Luego, redacte un breve párrafo sobre el contenido de la Declaración de ética de la AMA en relación con el dilema de John Smythe.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Para el ejercicio del plan de marketing del capítulo 6, usted consideró el proceso de toma de decisiones del consumidor, según aplica a su plan de marketing; en el capítulo 7 analizó sus mercados de negocios potenciales. En el capítulo 8 identificó el mercado meta de su empresa y sus varios segmentos. Ahora termine el siguiente ejercicio para averiguar más acerca de sus competidores y clientes por medio de una investigación de mercados, una clase para cualquier plan de marketing estratégico. Una vez que haya terminado, puede utilizar sus respuestas para completar la Hoja de trabajo del plan de marketing para la Parte 2, que puede encontrar en su sitio web en **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**.

1. ¿Hay algunos aspectos cruciales que deba explorar con una investigación de mercados primaria antes de que pueda implementar su plan de marketing para la empresa que eligió? Podrían incluir aspectos tales como demanda y percepciones del cliente acerca de la calidad del producto, percepciones del precio y reacción a la promoción crítica. Haga una lista de preguntas de investigación importantes y decida qué forma de investigación utilizaría.
2. Diseñe una breve encuesta de satisfacción del cliente en Internet que podría añadir al sitio web de su empresa. Utilice "Survey Wiz" para ayudarlo con su cuestionario en **http://psych.fullerton.edu/mbirnbaum/programs/surveyWiz.HTM.**
3. ¿Qué tipo de inteligencia competitiva necesitará recabar con el fin de monitorear su espacio de mercado? ¿En qué forma el análisis de las ofertas de trabajo, la declaración de la misión o de "acerca de nosotros", las descripciones de productos y servicios, u otra información general acerca de los sitios web de sus competidores lo puede ayudar a deducir su dirección estratégica? ¿Qué áreas de un sitio web podría escanear para recabar información competitiva?

CASO DE ESTUDIO: RED LOBSTER

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS REVELA LO QUE ESTÁ FRESCO

© PRNEWSFOTO/ RED LOBSTER

¿Recuerda los comerciales de Red Lobster en los que aparecían muchos camarones fritos rebotando por todas partes y tenazas de langosta escurriendo mantequilla? Han sido reemplazados por escenas de pescado fresco al vapor, arroz y verduras. El antiguo lema publicitario: "Para el amante de los mariscos que hay en usted" también cambió. Ahora, Red Lobster quiere que usted "Venga y vea lo que está fresco". Los restaurantes mismos pronto se verán diferentes, con una decoración contemporánea que evita sus temas náuticos tradicionales.

Éstos y otros cambios forman parte del esfuerzo por remodelar la cadena de restaurantes de mariscos, después de que una investigación de mercados reveló que el restaurante era considerado pasado de moda y poco atractivo para los clientes potenciales. Kim Ludrop, presidente de Red Lobster, afirma que en la primera etapa de la remodelación, la cadena mejoró sus operaciones de modo que los clientes no tengan que esperar demasiado para que la comida llegue a su mesa. La segunda

etapa se enfocó en mejorar la imagen del restaurante y cambiar el enfoque de los precios bajos a la frescura. El tercer y último reto será aumentar las ventas. Lodrup declara: "Estamos posicionando a Red Lobster para que sea el mejor restaurante de mariscos en el planeta".

En un principio, Lodrup fue contratado como especialista en marketing para que reviviera la imagen de la marca en 2003, cuando las ventas iban a la baja y la satisfacción del cliente se mantenía baja todo el tiempo. De inmediato eliminó las promociones como "los especiales de todo el cangrejo que pueda comer", que habían hecho perder dinero a la empresa en el pasado y enfatizó la experiencia de Red Lobster en mariscos. Cuando las ventas aumentaron en 2004, Lodrup fue promovido a presidente, pero sigue dependiendo de la investigación de mercados para estar al tanto de las preferencias de los clientes.

"Descubrimos cuál era el servicio ideal e investigamos cómo ofrecer valor a nuestros clientes", comenta Lodrup. Para lograrlo, Red Lobster sigue de cerca los hábitos cambiantes de los clientes y observa qué platillos prefieren. Utilizan encuestas telefónicas y por Internet para conocer las actitudes de los clientes hacia la comida que han probado y tratan de determinar cómo responderían a los nuevos platillos en el menú o a los cambios en el concepto antes de instituirlos. El Departamento de relaciones con los clientes "clasifica la naturaleza del contacto con el cliente para saber si hay algún cambio en las tendencias", explica Lodrup. "Las nuevas preocupaciones o peticiones de los consumidores son captadas cada semana y registradas para nuestros ejecutivos".

La investigación más a fondo mide las actitudes y tendencias que podrían afectar a la marca en el futuro. Antes de lanzar una promoción, se eligen los platillos que aparecerán en el menú por medio de pruebas exhaustivas entre los consumidores. Empiezan con gran cantidad de posibles platillos, hasta que al final sólo queda aquel que los participantes consideran el más atractivo.

Después de que los estudios indicaron que la frescura es el criterio más importante que los consumidores utilizan para juzgar un restaurante de mariscos, la cadena supo que era vital prometer que seis días a la semana los restaurantes Red Lobster recibirán entregas de pescado fresco. Las entrevistas con antiguos clientes revelaron que muchos de ellos todavía creían que el pescado de Red Lobster era congelado, a pesar de las numerosas conexiones globales de la empresa y el sistema de entrega de mariscos en poco tiempo.

"Es muy importante señalar a las personas que la comida se prepara en el momento", asegura Salli Setta, vicepresidente de marketing, que creó el Culinary Institute of Tuscany para Olive Garden antes de que Red Lobster lo contratara. La empresa considera en sus planes una escuela similar relacionada con los mariscos en Maine, para dar mayor autenticidad al menú de Red Lobster. Mientras tanto, Setta contrató a un nuevo equipo de chefs ejecutivos para crear recetas actualizadas con las hierbas que los clientes dijeron que tenían connotaciones más frescas que las salsas tradicionales de limón y mantequilla.

Asimismo, introdujeron un menú de pescado fresco por separado que se actualiza dos veces al día en los restaurantes. Aun cuando la aleta de pescado fresca ha formado parte del menú durante años, en realidad nunca se había promovido. La investigación demostró que podría hacer que el restaurante resultara más atractivo para sus antiguos clientes, que suelen percibir altos ingresos, ser educados y tener más de 50 años. Las familias que tienen un ingreso anual de más de $70 000 representan la mitad de los clientes que comen en los restaurantes y han demostrado interés en cenar mariscos. El regreso de estos clientes se ha convertido en la principal prioridad en la remodelación de la cadena.

La remodelación ha funcionado hasta el momento. Red Lobster ha reportado incrementos en las ventas de los mismos restaurantes desde 2004. Las mejoras en las operaciones y otros controles de costos dieron lugar al margen operativo más alto en la historia de Red Lobster y, según Lodrup, "Cada medición de la satisfacción de nuestros clientes da como resultado un nivel récord". Sin embargo, sigue siendo un reto para la cadena cambiar la antigua percepción que los clientes tienen de ella. Como uno de los clientes entrevistados señaló: "Mi esposa mete las manos al fuego por el pescado, pero no puede hacer que sus amigas lo prueben".

Fuente: "Las Vegas Tourism Agency Announces 1.3 Percent Rise in Visitor Totals for 2003", *Las Vegas Review-Journal*, 14 de febrero de 2004; Jennifer Bjorhus, "Las Vegas Tourism Agency Executive Says

Research, Marketing, are Key to Success", *Las Vegas Review-Journal*, 6 de abril de 2003; Chris Jones, "Las Vegas Tourism Agency Executive Says Research, Marketing, are Key to Success", *Las Vegas Review-Journal*, 6 de abril de 2203; Chris Jones, "Las Vegas Tourism Chief Opposes Ads; Board Members Object to 'Sin City' Phrase", *Las Vegas Review-Journal*, 16 de diciembre de 2003; Chris Jones, "Las Vegas Tourism Officials Plan Marketing Blitz to Attract Canadian Tourist", *Travel Weekly*, 3 de marzo de 2003; Chris Jones, "New Las Vegas Tourism Ads Target Hispanics with Tradition-Focused Messages, *Las Vegas Review-Journal*, 17 de julio de 2003.

Preguntas

1. ¿Por qué cree usted que Red Lobster depende tanto de las encuestas por Internet para llevar un registro de las opiniones, preferencias y críticas de sus clientes? ¿Cuáles son las ventajas de los cuestionarios en línea frente a las encuestas tradicionales realizadas por teléfono o por correo tradicional?
2. Visite **www.redlobster.com** y dé clic en varias partes. ¿Cree que el sitio logra atraer a los clientes educados, de altos ingresos y mayores de 50 años que la cadena quiere recuperar? ¿Cuáles son los mensajes primarios que comunica acerca del restaurante y cuán eficaces son? ¿Cómo el sitio trata de captar información sobre sus clientes?
3. El competidor más cercano de Red Lobster en el negocio de los mariscos es Joe's Crab Shack. Revise su sitio web en **www.joescrabshak.com** y compárelo con el de Red Lobster. ¿En qué se diferencian sus enfoques de marketing? ¿Considera que atraen al mismo tipo de clientes? ¿Cómo el sitio web trata de obtener información de sus clientes?
4. Suponga que Red Lobster se pregunta qué piensan sus clientes de su nuevo diseño de interiores en un restaurante redecorado en Columbus, Ohio, y lo contrata para que elabore un cuestionario. Redacte una muestra de: una pregunta abierta, una pregunta cerrada (ya sea dicotómica o de opción múltiple) y una pregunta de respuesta en escala.

©NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

READYMADE: INVESTIGACIÓN LISTA

Después de permanecer en el negocio durante cinco años, *ReadyMade* tiene mucho que investigar sobre las diversas características de sus lectores. Su conocimiento sobre el grupo de los GenNesters ha convertido la revista en líder en la identificación y descripción de dicho segmento. Como negocio nuevo, *ReadyMade* descubrió que las empresas se interesan muy poco en el marketing para este grupo. Sin embargo, ahora que están más conscientes de la influencia de los GenNesters, *ReadyMade* puede satisfacer sus necesidades de información. *ReadyMade* posee estadísticas sobre la edad a la cual las personas se casan y los intereses de las parejas recién casadas. Ya que la revista está un paso adelante en la recolección de información acerca de este segmento, *ReadyMade* puede ayudar a otras empresas a imaginar cómo deben adaptar sus esfuerzos de marketing para satisfacer las necesidades de los GenNesters.

Preguntas

1. ¿Cómo *ReadyMade* puede ayudar a Toyota a promover su nueva línea de automóviles? ¿Qué beneficio considera *ReadyMade* que la sociedad puede redituarle a la empresa?
2. ¿De qué forma *ReadyMade* utiliza la tecnología de punta para obtener información sobre sus consumidores?
3. ¿Qué tipo de decisiones a largo plazo toma *ReadyMade* que la investigación podría apoyar? ¿Qué recomendaría usted?

El Resultados de marketing y usted

Las calificaciones más altas indican que otorga mayor importancia a la recolección de datos primarios y secundarios en el desarrollo de proyectos o campañas de marketing. Una calificación más baja indica que sería menos agresivo al recabar información y que podría planear con anticipación sin importar cuánta información tenga (o no). Después de leer el capítulo 9, conoce la participación requerida para recabar y analizar la información sobre los mercados, pero también la importancia que tienen para lograr el éxito.

ERROR DE MARKETING

Una falla en la oportunidad de marketing entre Dr. Pepper y Guns N' Roses

Guns N' Roses es una banda estadounidense de rock que se formó a mediados de la década de 1980. Después de vender más de 100 millones de álbumes en todo el mundo, Guns N' Roses era una de las principales bandas de rock a principios de la década de 1990. La grabación de un nuevo álbum, *Chinese Democracy*, inició en 1994. Se decía que los gastos de grabación del álbum habían sido superiores a 13 millones de dólares y, sin embargo, el álbum no había salido a la venta a principios de 2008.

En marzo de 2008, Dr. Pepper anunció que obsequiaría a cada hombre, mujer y niño en Estados Unidos una lata gratuita si el álbum de *Chinese Democracy* salía a la venta para finales de 2008. La promoción planeada implicaba cierto tipo de cupones en línea, en donde los consumidores debían visitar el sitio web de Dr. Pepper para solicitar un cupón para una lata gratuita si el álbum salía a la venta en 2008. En la época del anuncio Axl Rose, primer vocalista de la banda, supuestamente publicó su opinión acerca de la promoción de Dr. Pepper en el sitio web de Guns N' Roses (**www.gunsnroses.com**). Axl Rose observó que la banda se sentía a la vez sorprendida y feliz de contar con el apoyo de Dr. Pepper.

© MEDIABLITZIMAGES (UK) LIMITED/ALAMY

En general, la idea de marketing parecía fácil de implementar, sin embargo la mayoría pensaba que se trataba de una promesa que Dr. Pepper no tendría que cumplir. Esa podría ser la razón por la cual un vocero de Dr. Pepper comentó que los detalles del plan no se publicarían hasta que la banda mencionara una fecha específica para lanzar al mercado el álbum. Sin embargo, en octubre de 2008 se anunció que el álbum de *Chinese Democracy* saldría al mercado.

El álbum salió a la venta según se había planeado y Dr. Pepper cumplió su promesa de marketing. La empresa publicó un cupón de una lata de bebida refrescante en su sitio web. La trampa era que los aficionados tenían una ventana de 24 horas de oportunidad para visitar el sitio e imprimir el cupón. Por desgracia, el tráfico en el sitio, con todas personas queriendo tener acceso, hizo que fracasara. En vez de culpar a Dr. Pepper por el mal funcionamiento, ¡algunos aficionados descontentos (bloggers) culparon a Axl Rose!

Aun cuando Dr. Pepper trató de apaciguar a los coléricos visitantes al sitio web, añadiendo una línea telefónica de llamadas sin costo y estableciendo una grabadora interactiva de voz para aceptar las solicitudes de cupones, Rose también exigió que Dr. Pepper publicara una disculpa de una página entera en *The New York Times*, *The Los Angeles Times*, *USA Today* y *The Wall Street Journal*. Los abogados solicitaron, además, el pago por el uso no autorizado y el abuso de sus derechos de publicidad y su propiedad intelectual [Guns N' Roses]. Básicamente, la acusación era que Dr. Pepper se había aprovechado del nombre de la banda y después había incumplido su promesa respecto a los obsequios. Justo antes de esta acusación, el grupo rapero 50 Cent había demandado a Taco Bell por usar su nombre en su publicidad sin su autorización. Taco Bell había publicado un anuncio pidiéndole a 50 Cent que cambiara su nombre a 79 Cent, 89 Cent o 99 Cent, de manera que ayudara a darle publicidad al valor del menú de la cadena.

Mientras tanto, *Chinese Democracy* no tuvo la acogida que se había esperado. Algunas fuentes culparon a Axl Rose, diciendo que no había hecho el trabajo promocional adecuado para el álbum. Como si no fueran suficientes la acogida algo menos que estelar del álbum y la falla de Dr. Pepper, el Partido Comunista Chino describió al álbum como un ataque venenoso contra China. Entonces, ¿la causa del problema fue el hecho de que la promoción tropezara con problemas de implementación, o el hecho de que el álbum no tuviera el éxito que se esperaba?

Preguntas

1. ¿Quién es el consumidor en esta situación, los consumidores de Dr. Pepper o los aficionados a Guns N' Roses? ¿Son uno y el mismo? Explique.
2. ¿Cualquier tipo de investigación de mercados habría ayudado a preparar a Dr. Pepper para la cantidad de actividad en su sitio web? Explique su respuesta.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Kiki Magazine

La revista *Kiki* es una publicación trimestral establecida en el otoño de 2007 para niñas entre 9 y 14 años de edad, o adolescentes. Con aproximadamente 10 millones de mujeres entre 10 y 14 años de edad en Estados Unidos, los fundadores vieron una oportunidad para capturar un nicho de mercado para las jovencitas que querían un contenido popular mientras crecían, pero contentas sin la cultura pop o la connotación sexual que se encontraban en muchas revistas que atraían a ese grupo de edades.

Industria editorial de las revistas Las revistas, los periódicos y los libros son las tres formas principales de medios impresos en la industria editorial. En 2007, el mercado editorial tenía un valor de mercado de $157 900 millones y las revistas representaban 9.4% del total. Había aproximadamente 6 800 revistas para el consumidor y 12 725 revistas de negocios producidas en Estados Unidos.

Las revistas generaban ingresos por medio de la publicidad y la circulación, y la primera daba razón de alrededor de 55%, en promedio, de los ingresos. Los ingresos de la circulación se derivan tanto de las suscripciones como de las ventas de ejemplares individuales. Las 300 revistas principales en 2006 generaron un ingreso de $34 400 millones. De este ingreso, los 10 títulos principales para el consumidor tenían una circulación combinada e ingresos publicitarios de $7 700 millones.

La industria de las revistas infantiles y para adolescentes Existen aproximadamente 250 revistas en Estados Unidos orientadas exclusivamente a niños (de ocho años y menores), jovencitos (9 a 12 años) y adolescentes (13 a 19 años). *Kiki* compite en el segmento de niños y adolescentes del mercado de revistas, que cuenta con alrededor de 48% de lectores de este segmento. Hay tres tipos principales de revistas en esta gama de edades: revistas sexualizadas para jovencitas, revistas divertidas para niños y niñas y revistas educacionales para niñas.

Había dos revistas importantes en la categoría de niñas sexualizadas, *CosmoGirl*! con una circulación de 1.5 millones y *Teen Vogue*, con una circulación de casi un millón. El contenido en ambas revistas incluye modas, entrevistas con celebridades y chismes, consejos sobre citas y relaciones y sugerencias de belleza. El ingreso publicitario parece incluir en gran parte anuncios de perfumes, maquillajes y ropa. Sin embargo, a pesar de su alto nivel de circulación, *CosmoGirl*! imprimió su último ejemplar en diciembre de 2008.

Los títulos populares en el segmento de niños/diversión son: *Highlights for Children*, *Nickelodeon Magazine* y *National Geographic for Kids*. Las tres revistas contienen juegos, caricaturas y artículos muy breves. *Highlight for Children* no contiene publicidad y un escaneo de la publicidad en *Nickelodeon* y *National Geographic for Kids* muestra una tendencia hacia la comida chatarra, las consolas de videojuegos y la televisión.

Dos revistas prominentes en el segmento de productos educacionales son *American Girl* y *New Moon*. *American Girl*, con una circulación de alrededor 700 000 ejemplares, no contiene publicidad y alienta a las niñas para que sean creativas. *New Moon*, con una etiqueta de "La revista para las niñas y sus sueños", trata de delegar el poder en las mujeres en su transición de niñas a mujeres. En existencia desde hace 15 años, la revista tiene una circulación de 30 000 ejemplares.

Hay dos revistas para jovencitas que caen entre el contenido sexualizado y el educacional. *Discovery Girls*, con una circulación de 186 000 ejemplares aproximadamente y *Girl's Life*, con una circulación de 367 000, se enfocan en la escuela, el crecimiento, la belleza, la moda y la propia estimación. Sin embargo, también hay un contenido relacionado con las citas y las relaciones.

Kiki es una revista trimestral y de "creatividad" interactiva, orientada al segmento del mercado de niñas entre 9 y 14 años. Está diseñada para atraer a las jovencitas con estilo y principios y sigue el currículo de la moda que se sigue en las universidades como su trampolín para temas como finanzas, geografía, espíritu emprendedor, historia y bellas artes. Su meta es demostrar que divertirse con estilo y arte es compatible con la inteligencia y la creatividad. La filosofía detrás de la revista es la promoción de la confianza personal entre las jovencitas.

En la actualidad, *Kiki* no acepta anuncios. Esto es el resultado del deseo del equipo gerencial de tener un control absoluto sobre el contenido de la revista. Los miembros del equipo se sienten incómodos al exponer a las jovencitas al comercialismo y les preocupa el hecho de que influencias externas pudieran obligar a *Kiki* a ceder en lo que concierne a su filosofía. *Kiki* tiene la meta de mostrar utilidades en el quinto año, con una circulación de 30 000 revistas.

CORTESÍA DE B-BOOKS, LTD

Preguntas

1. ¿Cuál es el potencial de mercado para *Kiki*?
2. ¿Qué tipos de investigación de mercados le ayudarían a *Kiki* a comprender mejor a sus lectoras potenciales?

Decisiones de producto

PARTE 3

CONTENIDO

Conceptos de productos *336*

Desarrollo y administración de productos *360*

Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro *388*

© FRANK CHMURA/ALAMY

©BRIAN SNYDER/REUTERS/LANDOV

CAPÍTULO

10

Conceptos de productos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Definir el término producto

2A Clasificar los productos de consumo

3A Definir los términos producto individual, línea de productos y mezcla de productos

4A Describir los usos de la creación de marca (branding) en el marketing

5A Describir los usos del empaque y el etiquetado en el marketing

6A Analizar los aspectos globales del desarrollo de marcas y el empaque

7A Describir cómo y por qué las garantías de los productos son importantes herramientas de marketing

OA 1

¿QUÉ ES UN PRODUCTO?

La oferta de productos, el eje del programa de marketing de una organización, es casi siempre el punto de inicio en la creación de una mezcla de marketing. Un gerente de marketing no puede determinar el precio ni el diseño de una estrategia de promoción, o crear un canal de distribución si la empresa no tiene un producto para vender. Además, un excelente canal de distribución, una campaña de promoción convincente y un precio justo no son útiles si la oferta de productos es deficiente o inadecuada.

Un producto se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como "No tire basura" o cualquier combinación de estos tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son muy importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto.

Para la mayoría de las personas, el término *producto* significa un bien tangible. Sin embargo, los servicios y las ideas también son productos. (El capítulo 12 se enfoca de forma específica en los aspectos únicos del marketing de servicios.) El proceso de marketing identificado en el capítulo 1 es el mismo, sin importar si el producto comercializado es un bien, un servicio, una idea o alguna combinación de ellos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Definir el término *producto*

El marketing y usted

Con la escala siguiente, indique su opinión en la línea antes de cada afirmación.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

__ Por lo general, compro productos de marca.

__ Las marcas de las tiendas son de mala calidad.*

__ Todas las marcas, en esencia, son iguales.*

__ Las marcas nacionales muy conocidas son mejores para mí.

__ Casi siempre elijo marcas más costosas.

__ Mientras más alto es el precio de un producto, mejor es su calidad.

__ Las tiendas departamentales y de especialidad me ofrecen los mejores productos.

Sume su calificación, invirtiendo las calificaciones obtenidas en las afirmaciones que tienen un asterisco al final. Es decir, si respondió 1, cámbielo por 5 y viceversa. Lea el capítulo y descubra al final de éste el significado de su calificación.

Fuente: De Scale #230, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hesel, eds. vol. IIII. © por American Marketing Association.

OA 2

TIPOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO

Los productos se pueden clasificar como de negocios (industriales) o de consumo, según las intenciones del comprador. La diferencia clave entre ambos tipos es el uso que se les da. Si el propósito es de negocios, el producto se clasifica como de negocios o industrial. Como se explica en el capítulo 7, un producto de negocios se utiliza para fabricar otros bienes o servicios, para facilitar las operaciones de una organización o para revenderlo a otros clientes. Un producto de consumo se compra para satisfacer los deseos personales de un individuo. En ocasiones, el mismo artículo se puede clasificar como de negocios o de consumo, según el uso que se hace de él. Algunos ejemplos incluyen focos, lápices, papel y computadoras.

producto
Todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio.

producto de negocios (producto industrial)
Producto utilizado para fabricar otros bienes o servicios, facilitar las operaciones de una organización o revenderlo a otros clientes.

producto de consumo
Producto comprado para satisfacer los deseos personales de un individuo.

producto de conveniencia
Artículo relativamente barato que merece poco esfuerzo de compra.

producto buscado
Producto que requiere un proceso de compra por comparación, ya que casi siempre es más costoso que un producto de conveniencia y se encuentra en menos tiendas.

producto de especialidad
Artículo particular que los consumidores buscan de forma exhaustiva y se muestran renuentes a aceptar sustitutos.

producto no buscado
Producto desconocido para el comprador potencial o producto conocido que el comprador no busca de forma activa.

producto individual
Versión específica de un producto, la cual puede designarse como una oferta diferente entre los productos de una organización.

Necesitamos saber sobre las clasificaciones de los productos, ya que los productos de negocios y de consumo se comercializan de forma diferente. Se venden en distintos mercados meta y, por lo general, utilizan diferentes estrategias de distribución, promoción y precio.

En el capítulo 7 se analizan siete categorías de productos de negocios: equipo principal, equipo accesorio, partes componentes, materiales procesados, materia prima, suministros y servicios. Este capítulo estudia una forma eficaz de clasificar los productos de consumo. Aunque existen varias maneras de hacerlo, el enfoque más conocido incluye estos cuatro tipos: productos de conveniencia, productos buscados, productos de especialidad y productos no buscados (figura 10.1). Este enfoque clasifica los productos con base en el esfuerzo realizado para comprarlos.

Productos de conveniencia

Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato que merece poco esfuerzo de compra; es decir, un consumidor no está dispuesto a realizar una búsqueda exhaustiva para conseguir dicho artículo. Los dulces, bebidas refrescantes, peines, aspirinas, artículos menores de ferretería, los servicios de lavado en seco y de automóviles pertenecen a la categoría de productos de conveniencia.

Los consumidores compran productos de conveniencia de forma regular, casi siempre sin mucha planeación. No obstante, reconocen las marcas de los más conocidos, como Coca-Cola, Aspirina de Bayer y desodorante Right Guard. Los productos de conveniencia requieren, por lo general, una amplia distribución con el fin de vender cantidades suficientes para cumplir con las metas de utilidades. Por ejemplo, la goma de mascar Dentyne Ice está disponible en todas partes, incluso en Wal-Mart, Walgreens, gasolineras, puestos de periódicos y máquinas expendedoras.

Productos buscados

Un producto buscado, por lo general, es más costoso que uno de conveniencia y se encuentra en menos tiendas. Los consumidores casi siempre compran un producto buscado sólo después de comparar varias marcas o tiendas en términos de estilo, practicidad, precio y compatibilidad con su estilo de vida. Están dispuestos a invertir cierto esfuerzo en el proceso para obtener los beneficios deseados.

Existen dos tipos de productos buscados: homogéneos y heterogéneos. Los consumidores perciben a los productos buscados *homogéneos* como similares en esencia; por ejemplo, lavadoras, secadoras, refrigeradores y televisores. Al elegir productos buscados homogéneos, los consumidores buscan, a menudo, la marca con el precio más bajo y que ofrezca las características deseadas. Por ejemplo, pueden comparar los refrigeradores Kenmore, Whirlpool y General Electric.

En contraste, los consumidores perciben los productos buscados *heterogéneos* como diferentes en esencia; por ejemplo, muebles, ropa, casas y universidades. Los consumidores a menudo tienen problemas para comparar los productos buscados heterogéneos, porque los precios, la calidad y sus características varían en gran medida. El beneficio de comparar productos buscados heterogéneos es "encontrar el mejor producto o marca para mí", y esta decisión a menudo es muy personal. Por ejemplo, sería difícil comparar una pequeña universidad privada con una pública.

FIGURA 10.1
Clasificación de productos de consumo

Productos de especialidad

Cuando los consumidores buscan un artículo particular de forma exhaustiva y se muestran renuentes a aceptar sustitutos, el artículo es un producto de especialidad. Los relojes Rolex, los automóviles Rolls Royce, las bocinas Bose, Ruth's Chris Steak House y las formas de cuidados médicos de alta especialización casi siempre se consideran productos de especialidad.

Los comercializadores de este tipo de productos a menudo utilizan la publicidad selectiva y consciente del estatus para conservar la imagen exclusiva de su producto. Con frecuencia, la distribución se limita a una o muy pocas tiendas en un área geográfica. Los nombres de las marcas y la calidad del servicio casi siempre son muy importantes.

Productos no buscados

Un producto desconocido para el comprador potencial o un producto designa que el comprador no busca de forma activa se designa como producto no buscado. Los productos nuevos pertenecen a esta categoría hasta que la publicidad y la distribución aumentan la conciencia que el consumidor tiene de ellos.

Algunos bienes se comercializan siempre como productos no buscados, en especial aquellos que necesitamos, pero en los cuales no nos gusta pensar o no nos interesa gastar dinero. Los seguros, las fosas en los cementerios y artículos similares requieren venta personal intensiva y publicidad muy persuasiva. Los vendedores buscan prospectos de forma activa para convertirlos en compradores potenciales. Ya que los consumidores por lo general no buscan este tipo de productos, la empresa debe ir directamente a ellos mediante un vendedor, el correo directo o la publicidad de respuesta directa.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

2A Clasificar los productos de consumo

3A PRODUCTOS INDIVIDUALES, LÍNEAS Y MEZCLAS DE PRODUCTOS

línea de productos
Grupo de productos individuales estrechamente relacionados.

mezcla de productos
Todos los artículos que una organización comercializa.

Una empresa rara vez vende sólo un producto. Con más frecuencia comercializa diversos bienes. Un producto individual es una versión específica de un producto, el cual puede designarse como una oferta diferente entre los productos de una organización. La crema de pollo Campbell's es un ejemplo de producto individual (figura 10.2).

Un grupo de productos individuales estrechamente relacionados es una línea de productos. Por ejemplo, la columna de la figura 10.2 titulada "Sopas en lata" y "Sopas para microondas" representa una de las líneas de producto de Campbell's. Los distintos tamaños y formas de los envases también distinguen a los artículos en una línea de productos. Diet Coke, por ejemplo, está disponible en latas y en distintos envases de plástico. Cada tamaño y envase son artículos de productos separados.

La mezcla de productos de una organización incluye todos los artículos que comercializa. Juntos, todos los productos de Campbell's: sopas en lata y para microondas, salsas, platillos de carne y jugos de tomate, constituyen su mezcla de productos. Cada

FIGURA 10.2

Líneas de productos y mezcla de productos de Campbell's

Profundidad de las líneas de productos	Ancho de la mezcla de productos				
	Sopas en lata	Sopas para microondas	Salsas	Platillos de carne	Jugos de tomate
	Fideos con pollo	Tomate cremoso	Carne	Pasta con pollo	Regular
	Tomate	Verduras	Pavo	Pasta Stroganoff	Bajo en sodio
	Carne con verduras	Fideos con pollo	Champiñones	Pollo con arroz	Orgánico
	Cebolla francesa	Crema de pollo	Pollo	Chuletas de puerco rellenas	Contenido saludable
	Más	Más	Más	Más	

Fuente: Sitio web de Campbell's: http://www.campbellsoup.com, 10 de junio de 2008.

ancho (o amplitud) de la mezcla de productos
Número de líneas de productos que ofrece una organización.

profundidad de la línea de productos
Número de artículos en una línea de productos.

modificación de productos
Cambiar una o más características de un producto.

producto en la mezcla requiere una estrategia de marketing diferente. Sin embargo, en algunos casos, las líneas de productos e incluso todas las mezclas de productos comparten los mismos componentes de la estrategia de marketing. Nike promueve todos sus artículos y líneas de productos con el lema "Just Do It".

Las del agrupamiento obtienen varios beneficios del agrupamiento de artículos relacionados en líneas de productos, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- *Economías en la publicidad:* las líneas de productos ofrecen economías de escala en la publicidad. Es posible anunciar varios productos bajo la cobertura de la línea. Campbell's puede llamar a su sopa "¡Mm! ¡Mm! ¡Buena! y promover toda la línea.
- *Uniformidad del empaque:* una línea de productos puede beneficiarse con la uniformidad de su empaque. Todos los empaques de la línea pueden tener una apariencia en común y aun así conservar su identidad particular. Una vez más, la sopa Campbell's es un buen ejemplo.
- *Componentes estandarizados:* las líneas de productos permiten a las empresas estandarizar los componentes, reduciendo así los costos de manufactura e inventario. Por ejemplo, muchos de los componentes que Samsonite utiliza en sus mesas y sillas plegables se usan también en sus muebles para jardín. General Motors emplea las mismas partes en varias marcas y modelos de automóviles.
- *Ventas y distribución eficientes:* una línea de productos permite al personal de ventas de empresas como Procter & Gamble ofrecer a sus clientes gran variedad de opciones. Los distribuidores y minoristas optan a menudo por almacenar los productos de la empresa si ésta ofrece una línea completa. Es probable que los costos de transportación y almacenamiento sean menores para una línea de productos que para un grupo de artículos individuales.
- *Calidad equivalente:* los compradores por lo regular esperan y creen que todos los productos de una línea tienen la misma calidad. Los consumidores suponen que todas las sopas de Campbell's y todos los cosméticos Mary Kay serán de similar calidad.

El **ancho (o amplitud) de la mezcla de productos** se refiere al número de líneas de productos que ofrece una organización. Por ejemplo, en la figura 10.2, la amplitud de la mezcla de productos de Campbell's es de cinco. La **profundidad de la línea de productos** es el número de artículos en ésta. Como muestra la figura 10.2, la línea de productos de salsas incluye varios artículos; la de productos de carne abarca cuatro artículos.

Las empresas aumentan la *amplitud* de su mezcla de productos para diversificar el riesgo. Con el fin de generar ventas y aumentar las utilidades, las empresas distribuyen dicho riesgo entre varias líneas de productos, en lugar de depender de uno o dos solamente. Asimismo, amplían su mezcla de productos para aprovechar las reputaciones ya establecidas. La marca de galletas Oreo se amplió para incluir artículos como cereales para el desayuno, helados, pudín Jell-O y harina para pastel.

© BOB FILA/CHICAGO TRIBUNE/ NEWSCOM

Las empresas aumentan la *profundidad* de sus líneas de productos para atraer compradores con diversas preferencias, aumentar las ventas y las utilidades al segmentar aún más el mercado, aprovechar las economías de escala en la producción y el marketing, y para uniformar los patrones temporales de ventas. Coca-Cola y PepsiCo introducen bebidas refrescantes en Estados Unidos utilizando stevia, el edulcorante natural a base de plantas. Estas empresas se orientan a consumidores que buscan alternativas más saludables de edulcorantes.[1] Otro ejemplo son las galletas Oreo, las cuales se presentan con diversos sabores, que incluyen Doble deleite: crema de menta, Crema de chocolate, Uh-Oh Oreos (galletas de vainilla con relleno de chocolate) y Doble deleite: mantequilla de cacahuate, y Chocolate Funge Sundae Creme.

Ajustes a los productos individuales, a las líneas y a las mezclas de productos

Las empresas, con el tiempo, modifican los artículos, las líneas y las mezclas de productos para sacar ventaja de los nuevos desarrollos técnicos o de productos, o para responder a los cambios en el entorno. Pueden realizar ajustes al modificar o reposicionar los productos, así como al ampliar o reducir las líneas de productos.

Modificación de los productos Los gerentes de marketing deben decidir si modificarán los productos existentes y cuándo lo harán. La **modificación de los productos** cambia una o más características de un producto:

- *Modificación de la calidad:* cambio en la confiabilidad o durabilidad de un producto. Es probable que el hecho de reducir la calidad de un producto permita al fabricante

reducir el precio y atraer a los mercados meta que no pueden pagar el producto original. Por el contrario, mejorar la calidad puede ayudar a la empresa a competir con sus rivales. Asimismo, un aumento en la calidad puede dar como resultado un incremento en la lealtad a la marca, mayor capacidad para elevar los precios o nuevas oportunidades para la segmentación de mercados. Las económicas impresoras de inyección de tinta han mejorado en cualidades, lo suficiente para producir imágenes con calidad fotográfica. Ahora estas impresoras compiten con la cámara de película. Para atraer a un mercado de nivel más alto, Robert Mondavi Winery presentó un vino de primera categoría llamado Twin Oaks en restaurantes y hoteles de prestigio. Este vino está posicionado como de mejor calidad que el que Mondavi comercializa en los supermercados.

- *Modificación funcional*: cambio en la versatilidad, eficacia, conveniencia o seguridad de un producto. Tide con Downy combina las funciones de un detergente con un suavizante de telas en un producto. Lea & Perrins ofrece su salsa para carne en un envase comprimible con una tapa "sin escurrimientos que se conserva limpia".
- *Modificación de estilo*: cambio estético del producto, en vez de una modificación en la calidad o función. Procter & Gamble agregó los aromas Febreze a su detergente líquido para lavandería Tide, el suavizante de telas líquido Downy y las toallas para la secadora Bounce. Todos estos productos prometen su función normal, con un toque de aroma para mejorar su estética.[2] Los fabricantes de ropa y automóviles a menudo utilizan modificaciones en el estilo para motivar a sus clientes a que reemplacen sus productos antes de que se desgasten. La obsolescencia planeada es un término que, por lo regular, se utiliza para describir la práctica de modificar los productos de modo que aquellos que han sido vendidos antes se vuelvan obsoletos, aunque en realidad todavía no necesiten ser reemplazados. Por ejemplo, los productos como impresoras y teléfonos celulares se vuelven obsoletos debido a que la tecnología cambia con rapidez. Algunos consideran que la obsolescencia planeada es un desperdicio y afirman que no es ética. Los mercadólogos argumentan que los consumidores favorecen las modificaciones de estilo porque les gustan los cambios en la apariencia de los bienes, como la ropa y los automóviles. Asimismo, afirman que los consumidores, y no los fabricantes ni los mercadólogos, son quienes deciden en qué momento los estilos se vuelven obsoletos.

© VICKI BEAVER

Reposicionamiento El reposicionamiento, como se explica en el capítulo 8, abarca el cambio en las percepciones que los consumidores tienen de una marca. Kool-Aid, la marca de bebidas refrescantes que ha significado diversión y frescura durante muchos años, está agregando opciones de "lo mejor para usted" al introducir productos nuevos y reformulados. Están reposicionando la marca para que apoye un estilo de vida familiar más saludable.[3]

Los cambios demográficos, la caída de las ventas y los cambios en el entorno social motivan a las empresas, a menudo, a reposicionar las marcas establecidas. El minorista de ropa Banana Republic empezó a vender ropa estilo safari, pero muy pronto el concepto pasó de moda. Gap adquirió la cadena y la reposicionó como un minorista de alto nivel de ropa casual de negocios. Procter & Gamble está rediseñando su línea de detergente líquido Dawn, al incluir nuevos productos, tamaños y gráficas. Por ejemplo, su línea Dawn Plus se posicionará como una marca de limpieza profunda, reformulada con una enzima adicional para hacer desaparecer los alimentos adheridos en la ropa.[4]

Extensión de las líneas de productos Una extensión de la línea de productos se presenta cuando la gerencia de una empresa agrega productos a una línea existente con el fin de competir en la industria de forma más extensa. Procter & Gamble amplió su línea de desodorantes Febreze con "Febreze para llevar", dirigido a personas que viajan con frecuencia.[5] Kraft lo hizo varias de sus marcas Nabisco agregando paquetes de pequeñas porciones. Campbell's ofrece sus sopas en lata y en recipientes para microondas y vende su Consomé Swanson en cajas tamaño "chef" para cocinar en serio y en paquetes de 16 onzas como simples platillos secundarios.[6]

Contracción de la línea de productos ¿En verdad el mundo necesita 31 variedades de champú Head and Shoulders? ¿O 52 versiones de Crest? ¿O numerosas marcas de ropa? Cuando Steve Jobs quedó al frente de Apple, la empresa vendía más de 40 productos. De inmediato simplificó eso al reducir la línea de productos a cuatro computadoras, dos de escritorio y dos

obsolescencia planeada
Práctica de modificar los productos, de modo que aquellos que han sido vendidos antes se vuelvan obsoletos, aunque en realidad todavía no necesiten ser reemplazados.

extensión de la línea de productos
Agregar artículos a una línea de productos existente con el fin de competir en la industria de forma más amplia.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Definir los términos *producto individual, línea* y *mezcla de productos.*

laptop, en que Apple se podía enfocar para perfeccionarlas. Esta medida ayudó a la empresa a duplicar su participación de mercado.[7] Los síntomas de una extensión excesiva de la línea de productos incluyen los siguientes:

- Algunos productos en la línea no contribuyen a las utilidades debido a sus ventas bajas o porque canibalizan las ventas de otros artículos de la línea.
- Los recursos de manufactura o marketing están distribuidos de forma desproporcionada entre los productos que se desplazan con lentitud.
- Algunos artículos en la línea son obsoletos debido a los nuevos productos en la línea o a los que ofrece la competencia.

Las empresas que contratan líneas de productos muy amplias pueden esperar tres beneficios. El primero es que la contracción concentra los recursos en los productos más importantes. El segundo es que los gerentes ya no desperdician los recursos al tratar de incrementar las ventas y las utilidades de los productos que tienen un desempeño deficiente. Y el tercer beneficio es que los nuevos artículos presentan mejores probabilidades de tener éxito, porque existen más recursos financieros y humanos para administrarlos.

marca
Un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de los mismos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores.

nombre de marca
Parte de una marca que se puede expresar con palabras, como letras, palabras y números.

logotipo de marca
Elementos de una marca que no se pueden expresar con palabras.

OA 4 CREACIÓN DE MARCA (BRANDING)

El éxito de cualquier producto de negocios o de consumo depende en parte de la habilidad del mercado meta para distinguir un producto de otro. La marca es la principal herramienta que las empresas utilizan para diferenciar sus productos de aquellos de la competencia.

La marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de todo esto, que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de aquellos de sus competidores. Un nombre de marca es la parte de la marca que se puede expresar con palabras, lo cual incluye letras (GM, YMCA), palabras (Chevrolet) y números (WD-40, 7-Eleven). Los elementos de una marca que no es posible expresar con palabras se conocen como logotipo de marca; por ejemplo, los muy conocidos símbolos de Mercedes-Benz y Delta Air-Lines.

Beneficios de la creación de marca

Una marca tiene tres propósitos principales: la identificación del producto, las ventas reiteradas y las ventas de nuevos productos. El más importante es la *identificación del producto*. La creación de marca permite a las empresas diferenciar sus productos de todos los demás. Muchos nombres de marcas son conocidos para los consumidores e indican calidad.

El término brand equity (capital de marca) se refiere al valor de la empresa y de los nombres de sus marcas. Una marca que ha creado una alta conciencia, calidad percibida y lealtad entre sus clientes tiene un alto brand equity. Starbucks, Volvo y Dell son empresas con alto brand equity. Una marca con un sólido brand equity es un activo muy valioso.

El término marca global se refiere a una marca que obtiene por lo menos una tercera parte de sus ganancias fuera de su país de origen, es reconocible fuera de su base de clientes nacional y posee información de marketing y financiera disponible para el público.[8] La figura 10.3 muestra las 10 marcas globales más importantes. Yum! Brands, propietaria de Pizza Hut, KFC y Taco Bell, es un buen ejemplo de una empresa que ha desarrollado sólidas marcas globales. Yum! cree que debe adaptar sus restaurantes a los gustos locales y los diversos entornos culturales y políticos. En Japón, por ejemplo, KFC vende tiras *tempura* crujientes. Mientras que en el norte de Inglaterra sirve salsa de carne y papas, y en Tailandia ofrece arroz con salsa de soya o de chile dulce.

Los mejores generadores de *ventas reiteradas* son los clientes satisfechos. La marca ayuda a los consumidores a identificar los productos que desean volver a comprar y a evitar aquellos que no. La lealtad a la marca, la consistente preferencia por una marca sobre todas las demás, es muy alta en algunas categorías de productos. Más de la mitad de los usuarios en categorías de productos como cigarrillos, mayonesa, pasta dental, café, remedios para el dolor de cabeza, película fotográfica, jabón de tocador y salsa de tomate son leales a una marca. Gran número de estudiantes ingresa a la universidad y compra las mismas marcas que utilizaba en casa, en lugar de ser comprador de "precios". La identidad de la marca es esencial para desarrollar la lealtad a la marca.

> *"La identidad de la marca es esencial para desarrollar la lealtad a la marca."*

El tercer importante propósito de las marcas es *facilitar la venta de nuevos productos*. Los nombres de las empresas y las marcas, como los que muestra la figura 10.3, son muy útiles para la presentación de nuevos productos.

Internet ofrece a las empresas un nuevo canal para generar conciencia de marca, promover la imagen deseada de ésta, estimular nuevas ventas y ventas reiteradas, aumentar la lealtad a la marca y crear brand equity. Casi todas las empresas de bienes empacados tienen una presencia en línea. Tide.com ofrece una característica muy útil llamada "Detective de manchas", una hoja digital con consejos para eliminar prácticamente cualquier sustancia de casi todas las telas.

FIGURA 10.3

Las diez marcas globales más importantes

Globales
1. Coca Cola
2. IBM
3. Microsoft
4. GE
5. Nokia
6. Toyota
7. Intel
8. McDonald's
9. Disney
10. Google

Fuente: Reimpresión de la edición del 6 de agosto de 2007 de *Business Week* mediante autorización especial, derechos reservados © 2007 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

brand equity (capital de marca)
Valor de una empresa y de los nombres de sus marcas.

marca global
Marca que obtiene por lo menos una tercera parte de sus ganancias fuera de su país o región de origen.

lealtad a la marca
Consistente preferencia por una marca por sobre todas las demás.

Estrategias de creación de marca

Las empresas enfrentan decisiones complejas de creación de marca. Como ilustra la figura 10.4, la primera decisión es si maneja una marca. Algunas empresas pueden elegir entre el uso de marcas del fabricante, marcas privadas (distribuidor) o ambas. En cualquier caso deben decidir entre una política de marcas individuales (distintas marcas para diferentes pro-

FIGURA 10.4

Principales decisiones de marca

© MEDIABLITZIMAGES (UK) LIMITED/ALAMY

ductos), marcas conocidas (nombres comunes para diferentes productos) o una combinación de marcas individuales y familia de marcas.

Marcas de fabricantes frente a marcas privadas El nombre de la marca de un fabricante, como Kodak, La-Z-Boy y Fruit of the Loom, se conoce como **marca del fabricante**. En ocasiones, "marca nacional" se utiliza como sinónimo de "marca del fabricante". Sin embargo, este término no siempre es preciso, ya que numerosos fabricantes sólo cubren mercados regionales; así, el uso del término "marca del fabricante" define con mayor precisión quién es el propietario de la marca.

Una **marca privada**, también conocida como etiqueta privada o marca propia, es un nombre de marca propiedad de un mayorista o un minorista. Las marcas privadas incluyen el alimento para perros Ol' Roy de Wal-Mart, que ya superó a Purina de Nestlé como el alimento para perros más vendido en el mundo, y la línea de ropa George, que eliminó de Wal-Mart la ropa de Liz Claiborne. Un estudio realizado por la Private Manufacturers' Label Association reveló que 41% de los compradores se identifica como compradores frecuentes de marcas propias, y 7 de cada 10 consideran que los productos de marcas propias que adquieren son tan buenos, si no es que mejores, que sus contrapartes de marca nacional.[9]

A los minoristas les agrada en gran medida la aceptación cada vez mayor de las marcas privadas por parte de los consumidores. Debido a que el gasto general es bajo y no existen costos de marketing, los productos de marca privada ofrecen, en promedio, márgenes 10% más altos que las marcas de los fabricantes. Más que eso, una marca de una tienda de confianza puede diferenciar a una cadena de sus competidores. Por ejemplo, numerosos compradores están dispuestos a recorrer una distancia adicional hasta Costco, un club de mayoreo, para comprar las marcas Kirkland, así como otros bienes que éste comercializa. Costco presentó, hace poco, una marca de vinos Kirkland Signature que compite en las categorías de precios premium y súper premium.[10] La figura 10.5 ilustra los aspectos clave que mayoristas y minoristas deben considerar al decidir si venden marcas de fabricantes o marcas privadas. Gran número de empresas ofrece una combinación de ambas. En vez de vender marcas privadas como más económicas, e inferiores a las marcas del fabricante, muchos minoristas crean y promueven sus **marcas cautivas**. Esas marcas no muestran ninguna evidencia de la afiliación de la tienda, las fabrica una tercera parte y se venden exclusivamente en las cadenas. Esta estrategia permite que el minorista solicite un precio similar al de las marcas del fabricante y, por lo general, se exhiben junto a los principales productos vendidos. Por ejemplo, bioInfusion, una línea de productos para el cuidado del cabello disponible sólo en Walgreens, ha crecido hasta convertirse en una de las principales marcas en toda la categoría de productos para el cuidado del cabello.[11]

marca del fabricante
Nombre de la marca de un fabricante.

marca privada
Nombre de marca propiedad de un mayorista o un minorista.

marca cautiva
Marca que no muestra ninguna evidencia de la afiliación de un minorista, que fabrica una tercera parte y que se vende exclusivamente en la ubicación del minorista.

marca individual
Uso de distintos nombres de marca para diferentes productos.

Marcas individuales frente a familia de marcas Numerosas empresas utilizan distintos nombres de marcas para diferentes productos, práctica que se conoce como **marca individual**. Las empresas emplean marcas individuales cuando sus productos varían en gran medida en cuanto a uso y desempeño. Por ejemplo, no tendría sentido utilizar el mismo nombre de marca

FIGURA 10.5

Comparación de marcas del fabricante y marcas privadas desde la perspectiva del revendedor

Ventajas clave de manejar marcas del fabricante	Ventajas clave de manejar marcas privadas
• La gran cantidad de publicidad para el mercado de consumo por parte de fabricantes, como Procter & Gamble, ayuda a desarrollar una fuerte lealtad a la marca entre los consumidores.	• Un mayorista o minorista, por lo general, puede obtener utilidades más altas con una marca propia. Además, como la marca privada es exclusiva, existe menos presión para reducir el precio, con el fin de igualar a la competencia.
• Las marcas del fabricante reconocidas, como Kodak y Fisher-Price, pueden atraer nuevos clientes y mejorar el prestigio del distribuidor (mayorista o minorista).	• Un fabricante puede decidir dejar una marca a un minorista en cualquier momento, o incluso convertirse en un competidor directo para sus distribuidores.
• Numerosos fabricantes ofrecen entrega rápida, permitiendo que el distribuidor maneje un inventario más reducido.	• Una marca privada une al cliente con el mayorista o el minorista. Una persona que desea comprar una batería Die-Hard debe acudir a Sears.
• Si un distribuidor vende una marca del fabricante de baja calidad, es probable que el cliente sólo cambie de marca y siga siendo leal al distribuidor.	• Los mayoristas y los minoristas no tienen control sobre la intensidad de la distribución de las marcas del fabricante. Los gerentes de la tienda de Wal-Mart no tienen que preocuparse por competir con otros vendedores de productos American Choice de Sam's o el alimento para perros Ol' Roy. Saben que estas marcas sólo se venden en las tiendas Wal-Mart y los clubes de mayoreo Sam's.

para un par de calcetines de vestir y un bate de béisbol. Procter & Gamble se dirige a distintos segmentos de mercado de detergentes para lavandería con Bold, Cheer, Dash, Dreft, Era, Gain, Ivory Snow y Tide. Marriott International también se dirige a varios segmentos de mercado con Courtyard de Marriott, Residence Inn y Fairfield Inn.

En contraste, una empresa que comercializa distintos productos bajo la misma marca utiliza una familia de marcas. La familia de marcas de Sony incluye radios, televisores, estéreos y otros productos de electrónica. El nombre de la marca Heinz va unido a productos como catsup, mostaza y pepinillos.

© AP PHOTO/MARY ALTAFFER

Esta imagen, que muestra productos Nike y Apple, ilustra un ejemplo de marca conjunta. Ésta es una estrategia útil cuando una combinación de marcas aumenta el prestigio o el valor percibido de un producto.

Marca conjunta La **marca conjunta** (cobranding) consiste en colocar dos o más nombres de marca en un producto o su empaque. Tres tipos comunes de marca conjunta son: de ingredientes, cooperativa y complementaria. La *marca de ingredientes* identifica la marca de una parte que conforma el producto. Algunos ejemplos de marcas de ingredientes son Intel (un microprocesador) en una computadora personal, como Dell, o un sistema de satélite (OnStar) en un automóvil (Cadillac). Procter & Gamble ha desarrollado las Toallitas desinfectantes Wipes con Febreze (un aroma) Freshness. Febreze también tiene una marca conjunta con Tide, Bounce y Downy.[12] La *marca cooperativa* ocurre cuando dos marcas que reciben el mismo tratamiento (en el contexto de un anuncio) se piden prestado el brand equity entre ellas. Un concurso promocional patrocinado conjuntamente por Ramada Inns, American Express y Continental Airlines es un ejemplo de marca cooperativa. Los huéspedes de Ramada que pagaron con tarjeta American Express entraron de manera automática al concurso y se convirtieron en candidatos para ganar más de 100 hospedajes para dos personas en cualquier Ramada en Estados Unidos continental y boletos para un viaje redondo en Continental Airlines. Por último, con las *marcas complementarias*, los productos se anuncian o comercializan juntos para sugerir su uso, como una marca de licor (Seagram's) y una bebida refrescante para mezclarlo (7-Up). Una asociación entre Ann Taylor, las tiendas de ropa para dama y Procter & Gamble promoverá el uso de Tide Total Care y Downy Total Care para limpiar la ropa y reducir las cuentas de tintorería. La tienda ofrecerá muestras gratuitas y cupones a los clientes que compren ropa para lavar a máquina y los carteles y calcomanías colocados en las tiendas llamarán la atención a los beneficios del producto.[13]

El desarrollo de marcas conjuntas es útil cuando una combinación de nombres de marcas aumenta el prestigio o el valor percibido de un producto, o cuando beneficia a los propietarios y a los usuarios de la marca. Cuando Intel lanzó su microprocesador inalámbrico Centrino, estableció relaciones de marcas conjuntas con T-Mobile y las cadenas de hoteles Marriott International y Westin Hotels & Resorts porque había un valor mutuo en el estable-

familia de marcas
Comercializar varios productos diferentes bajo la misma marca.

marca conjunta
Colocar dos o más marcas en un producto o en su empaque.

© SUSAN VAN ETTEN

© SCOTT OLSON/GETTY IMAGES

Cuando FedEx compró Kinko's en 2004, fusionó los nombres de marca de las empresas para formar una entidad en la mente del consumidor. A finales de 2008, después de formar con éxito una marca conjunta entre un negocio de mensajería y un centro de copiado/impresión/datos, la empresa planea cambiar el nombre por la marca "Fedex Office).

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

World of Coca-Cola Museum

The Coca-Cola Company has created a unique venue through which consumers can experience its brands. This venue is the World of Coca-Cola Museum in Atlanta, Georgia, opened in May 2007 on a 20-acre complex called Pemberton Place (named after John Pemberton, the inventor of Coca-Cola). The attraction has 92,000 square feet, with 60,000 feet of guest areas, and attracts 1.5 million visitors a year. More than 1,200 Coca-Cola artifacts from around the world are displayed along with a number of interactive FIGURAs such as a 4-D movie and a gallery dedicated to Coke and pop culture. Guests pay a fee to get in the museum, and average estimated visit time is 90 minutes.

The outside of the building features a bottle sculpture with lighted streams of red and white color. Guests entering "The Lobby" see large Coca-Cola bottles manufactured from materials obtained from around the world. They then go into "The Coca-Cola Loft," which has a collection of Coca-Cola advertising artifacts from as far back as 1905. Next is the "Happiness Factory Theatre" where guests view *Inside the Happiness Factory: A Documentary,* a mock documentary that shows characters of the Happiness Factory, a central focus of the brand's current advertising campaign, "The Coke Side of Life." After the video, "The Hub" is revealed, from which guests can visit various attractions in whatever order they choose.

Attractions include posing for a picture with the Coca-Cola mascot, the Coca-Cola Polar Bear. They can listen to stories about the company's influence in the world. The "Milestones of Refreshment" attraction presents artifacts from Coca-Cola's branding efforts. For example, one item on display is a packing slip from 1888 that shows Coca-Cola U.S. sales figures. The "Bottle Works" gives visitors a tour of a fully functioning bottling line, which makes 8-ounce bottles of Coca-Cola Classic that can be received at the end of the tour. Coca-Cola's advertising campaigns are featured in three short films in the "Perfect Pauses Theater." A museum favorite is the tasting experience that provides visitors with an opportunity to sample nearly 60 different products from around the world. And the last stop is the Coca-Cola store, which offers thousands of Coca-Cola–themed products for sale. As trends and advertising campaigns change over time, the museum will update its attractions.[14]

Why do you think people visit (and pay a fee to get in) the World of Coca-Cola Museum? How does the museum support the Coca-Cola brand? Can you think of other brands that could benefit from a similar experiential attraction?

marca registrada
Derecho exclusivo de usar una marca o parte de una marca.

marca registrada de servicio
Marca registrada para un servicio.

cimiento de esas relaciones. T-Mobil pudo establecer "puntos de acceso" globales para llegar al mercado meta de Intel de profesionales en movimiento, mientras que las cadenas hoteleras permitieron a Intel orientarse a los profesionales de negocios.

Las marcas conjuntas se pueden utilizar para aumentar la presencia de una empresa en los mercados en los que tiene poca o ninguna participación. Por ejemplo, Coach pudo establecer presencia en una categoría nueva por completo, cuando su logotipo apareció en las vestiduras de piel de los automóviles Lexus. Las empresas europeas han tardado más en adoptar las marcas conjuntas que las empresas estadounidenses. Una de las razones es que los clientes europeos parecen ser más escépticos que los estadounidenses en cuanto a probar nuevas marcas. Asimismo, por lo regular, los minoristas europeos tienen menor espacio en anaqueles que sus contrapartes estadounidenses y están menos dispuestos a probar nuevas marcas.

Marcas registradas

Una **marca registrada** es el derecho exclusivo de usar una marca o parte de ella; mientras que otros tienen prohibido su uso sin autorización. Una **marca registrada de servicio** desempeña la misma función para los servicios, como H&R Block y Weight Watchers. Partes de una marca u otra identificación del producto pueden estar sujetos a la protección de una marca registrada. Algunos ejemplos son:

- Formas, como la parrilla frontal de Jeep y la botella de Coca-Cola.
- Color o diseño ornamental, como el símbolo en el calzado deportivo Nike, la combinación de colores negro y cobre de las pilas Duracell, la pequeña etiqueta de Levi's en el

lado derecho de la bolsa trasera de sus jeans y el cono negro cortado en la parte de arriba de los bolígrafos Cross.

- Frases atractivas, como "Own a piece of the rock" de Prudential, "Do the Dew" De Mountain Dew y "Just Do It!" de Nike.
- Abreviaturas, como Bud, Coca o The Met.
- Sonidos, como el del despertador de General Electric Broadcasting Company y el rugido del león de MGM.

Es importante entender que los derechos de una marca registrada surgen del uso, más que del registro. Una empresa debe tener la intención real de usar una marca registrada al presentar una solicitud de intento de uso ante la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos y, en efecto, utilizarla dentro de los tres años siguientes de que se le otorgó. La protección de una marca registrada perdura mientras ésta se utilice.

La legislación que regula a las marcas registradas en el mundo en línea entró en vigor en noviembre de 1999 e incluye penalidades financieras para quienes violan los productos protegidos con una marca registrada o un término registrado como un nombre de dominio.

Las empresas que no protegen sus marcas registradas enfrentan la posibilidad de que sus nombres de productos se conviertan en genéricos. Un nombre genérico de producto identifica a un producto por clase o tipo y no se puede registrar. Los nombres que antes fueron de marca y cuyos propietarios no los protegieron lo suficiente y que, por tanto, los tribunales estadounidenses declararon genéricos incluyen aspirina, celofán, linóleo, termo, queroseno, monopolio, cola y trigo integral.

Las empresas como Rolls Royce, Cross, Xerox, Levi Strauss, Frigidaire y McDonald's protegen muy bien sus marcas. Rolls Royce, Coca-Cola y Xerox incluso publican anuncios en periódicos en los cuales advierten que sus nombres son marcas registradas y no deben utilizarse como términos descriptivos o genéricos. Algunos anuncios amenazan con presentar demandas legales contra de los competidores que violen las marcas registradas.

A pesar de que existen varias penalidades por violar una marca registrada, las demandas legales por esta causa son muy comunes. Una de las batallas más importantes es por los nombres de marcas que se parecen mucho a otras. Wolfgang Puck, el chef de las celebridades, presentó una demanda legal contra Wolfgang Zweiner cuando éste abrió Wolfgang's Steakhouse y los confundidos aficionados empezaron a llamar para hacer reservaciones, en lo que pensaban que era el nuevo restaurante de Puck.[15]

Las empresas también deben enfrentar mercados pirata o no autorizados, como jeans Levi's, software de Microsoft, relojes Rolex, calzado deportivo Reebok y Nike, y bolsas de mano Louis Vuitton. Hasbro demandó a los fabricantes del juego en línea Scrabulous por infringir los derechos de autor de su juego Scrabble. Scrabulous era una copia obvia de Scrabble, incluidas las reglas, las piezas del juego y los colores del tablero.[16] En Europa es posible demandar a los imitadores sólo si su marca o logotipo se encuentran registrados formalmente. Hasta hace poco, el registro formal era obligatorio en todos los países donde una empresa buscaba protección. En la actualidad, una empresa puede registrar su marca en todos los países miembros de la Unión Europea (UE) con sólo una solicitud.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Describir los usos de la creación de marca (branding) en el marketing

Nombre de marca: MGM

Logotipo de marca:

©AP IMAGES PRNEWSFOTO/METRO-GOLDWYN-MAYER INC.

CREACIÓN DE MARCA

Beneficios	Estrategias
Brand equity (gracias a la identificación del producto) Lealtad a la marca (gracias a las ventas reiteradas) Reconocimiento de la marca (para generar nuevas ventas del producto)	Marca genérica / Marca registrada — Fabricante / Privada — Individual / Familia de marcas / Combinación

nombre genérico de producto
Identifica un producto por clase o tipo y no se puede registrar.

5A EMPAQUE

Los empaques siempre han desempeñado una función práctica; es decir, conservan el contenido y protegen los bienes mientras se desplazan por el canal de distribución. Sin embargo, en la actualidad, el empaque también promueve los productos y los hace más seguros y fáciles de usar.

Funciones del empaque

© AP IMAGES/ PRNEWSFOTO/AMERICAN DAIRY ASSOCIATION AND DAIRY COUNCIL, INC.

Las tres funciones más importantes del empaque son contener y proteger, promover y facilitar el almacenamiento, el uso y la conveniencia de los productos. Una cuarta función que se ha vuelto cada vez más importante es facilitar el reciclaje y reducir el daño ambiental.

Guardar y proteger los productos La función más obvia del empaque es contener los productos líquidos, granulados o de alguna otra manera divisibles. El empaque permite también a los fabricantes, mayoristas y minoristas comercializar los productos en cantidades específicas, como onzas.

La protección física es otra función del empaque. La mayoría de los productos se maneja en varias ocasiones entre el momento de su fabricación, cosecha o producción de cualquier otro tipo y el momento en el cual son consumidos o utilizados. Numerosos productos son enviados, almacenados e inspeccionados en varias ocasiones entre la producción y el consumo. Algunos, como la leche, deben refrigerarse. Otros, como la cerveza, son sensibles a la luz. Otros más, como los medicamentos y vendajes, deben mantenerse esterilizados. Los empaques protegen los productos para que no se rompan, evaporen, derramen, manchen, dañen con la luz, calienten, enfríen, infesten y muchas otras condiciones.

Promoción de los productos El empaque hace algo más que identificar la marca, mostrar los ingredientes, especificar las características y señalar las instrucciones. Un empaque distingue un producto de sus competidores y puede asociar un nuevo producto con una familia de otros del mismo fabricante. Welch's cambió el empaque de su línea de mermeladas, jaleas y jugos preparados con jugo de uva para unificar la línea y tener mayor impacto en los anaqueles.

Los empaques utilizan diseños, colores, formas y materiales para influir en las percepciones y el comportamiento de compra de los consumidores. Por ejemplo, la investigación de mercados muestra que es probable que los consumidores que se preocupan por la salud piensen que cualquier alimento es benéfico para ellos si viene en un empaque color verde. Dos importantes marcas de alimentos bajos en grasa, SnackWell's y Healthy Choice, utilizan empaques verdes. El empaque también puede influir en la percepción de calidad y prestigio que tienen los consumidores. Pennzoil rediseñó su empaque fácil de reconocer, pero anticuado, utilizando un color diferente y una parte de un motor para transmitir la idea de un motor limpio. Los datos de su focus group les indicaron que la única parte que podía ser descriptiva era el pistón, con una mancha color blanco y haces de luz blanca saliendo de la parte para representar la limpieza.[17] El empaque tiene un efecto mensurable sobre las ventas. Quaker Oats modificó el paquete de Rice-A-Roni sin hacer más cambios en la estrategia de marketing y experimentó un incremento de 44% en las ventas en un año.

Facilitar el almacenamiento, el uso y la conveniencia Los mayoristas y minoristas prefieren empaques fáciles de enviar, almacenar y acomodar en los anaqueles. Asimismo, desean empaques que protejan los productos, eviten que se manchen o rompan, y aumenten la vida del producto en los anaqueles.

Los requerimientos de almacenamiento, uso y conveniencia para los consumidores satisfacen varias dimensiones. Los consumidores buscan a menudo artículos que sean fáciles de manejar, abrir y volver a cerrar; otros quieren empaques que sean a prueba de golpes o de niños. Las investigaciones señalan que los empaques difíciles de abrir se encuentran entre las principales quejas de los consumidores. Encuestas realizadas por la revista *Sales & Marketing Management* revelaron que a los consumidores les desagradan, y evitan comprar, los botes de helado que se escurren, las botellas de vinagre demasiado pesadas o anchas, las tapas de presión en las botellas de vidrio, las latas de sardina que tienen una llave para abrirlas y las cajas

que dificultan servir el cereal. Las innovaciones en los empaques como las cintas con cierre, las tapas con bisagras, las tapas que se atornillan y las boquillas para servir se crearon para resolver éstos y otros problemas. Nestlé trata de mejorar todos sus empaques para que las personas abran con mayor facilidad las bolsas y tapas y para que puedan volver a sellar sus productos. Los empaques fáciles de abrir son muy importantes, sobre todo para los niños y los baby boomers que envejecen. Los diseñadores de empaques de la empresa pasaron nueve meses desarrollando una tapa de plástico para el helado, la cual se jala hacia arriba con facilidad cuando el helado está congelado y esquinas reforzadas para los empaques de cartón que son más fáciles de tomar mientras se sirve el helado con una cuchara.[18]

Algunas empresas utilizan el empaque para segmentar los mercados. Por ejemplo, una caja de azúcar C&H con una tapa resellable fácil de servir está dirigida a los consumidores que no preparan mucha repostería y están dispuestos a pagar por lo menos 20 centavos más por el empaque. Los empaques de distintos tamaños resultan atractivos para usuarios pesados, moderados y ligeros. La sal se vende en paquetes de tamaños que van desde una ración y un empaque para días de campo hasta el económico tamaño gigante. La sopa Campbell's viene envasada en latas con una porción dirigida a los segmentos de mercado de adultos mayores y solteros. Las cervezas y las bebidas refrescantes se comercializan de forma similar en paquetes de diversos tamaños y tipos. La conveniencia del empaque puede aumentar la utilidad del producto y, por tanto, su participación de mercado y sus utilidades. Para atraer a las mujeres, Dutch Boy diseñó una enorme lata de pintura cuadrada de plástico con un asa lateral y un pico para reemplazar la tradicional lata de pintura redonda de metal. Internet dará muy pronto a los consumidores más opciones de empaque. De hecho, es probable que cambie en gran medida su propósito y la apariencia. El empaque de los productos vendidos en Internet estará bajo mayor control del cliente y a menudo será personalizado por los consumidores para adaptarse a sus necesidades. Algunos diseñadores ofrecen personalizar los empaques, como las etiquetas de las botellas de vino, con un costo adicional.

Cómo facilitar el reciclaje y reducir el daño al ambiente Uno de los aspectos más importantes del empaque en la actualidad es la compatibilidad con el ambiente. En un estudio reciente de los consumidores, una mayoría dijo que renunciaría a las siguientes conveniencias si eso beneficiara al ambiente: un empaque diseñado para un fácil almacenamiento, un empaque que se pueda utilizar para cocinar y un empaque diseñado para un fácil transporte.[19] Algunas empresas utilizan su empaque para orientarse a segmentos de mercado preocupados por el ambiente. La vinatería francesa, Boisset Family Estates, introdujo recientemente los envases de TetraPak de su vino chardonnay French Rabbit, para ofrecer a los consumidores una alternativa humorística y amigable con el ambiente para las botellas de vino. Cuando los envases se vendieron bien, otras empresas siguieron su ejemplo.[20] Dell tiene planes para reducir 10% la cantidad de material utilizado en sus empaques de laptop y computadoras de escritorio en todo el mundo para 2012.[21] Grupos como Sustainable Packaging Coalition ayudan a las empresas a crear de forma continua empaques reciclables, de modo que los materiales nunca terminan en los tiraderos de basura, dañando el ecosistema.[22]

Etiquetado

Una parte integral de cualquier empaque es su etiqueta. En general, el etiquetado adopta una de dos formas: persuasiva o informativa. El **etiquetado persuasivo** se enfoca en un tema promocional o logotipo, y la información para el consumidor es secundaria. Procter & Gamble incluye una fotografía real en las etiquetas de su nuevo suavizante de telas Downy para establecer una conexión más personal con los consumidores. Cabe hacer notar que las afirmaciones promocionales estándar, como "nuevo", "mejorado" y "súper", ya no son muy persuasivas. Los consumidores están saturados con las "novedades" y, por lo general, hacen caso omiso de estas afirmaciones.

En contraste, el **etiquetado informativo** está diseñado para ayudar a los consumidores a seleccionar el producto apropiado y reducir la disonancia cognitiva después de la compra. Sears coloca una "etiqueta de confianza" en todas sus alfombras, la cual proporciona información del producto como durabilidad, color, características, indicaciones de limpieza, instrucciones para el cuidado y estándares de fabricación. La mayoría de los fabricantes de muebles coloca en sus productos etiquetas que explican las características de fabricación, como el tipo de estructura, la cantidad de resortes y las características de la tela. La Ley educativa y de etiquetado nutricional de 1990 exigía que se colocara información nutricional detallada en casi todos los empaques de alimentos, así como los estándares de salud. Un importante resultado de esta ley son los lineamientos de la Food and Drug Administration para los términos de uso

etiquetado persuasivo
Un tipo de etiquetado en un empaque, el cual se enfoca en un tema promocional o logotipo, y la información para el consumidor es secundaria.

etiquetado informativo
Tipo de etiquetado en el empaque, diseñado para ayudar a los consumidores a seleccionar el producto apropiado y reducir la disonancia cognitiva después de la compra.

Ética en el Marketing

Lavado ecológico

Hoy existe un gran interés en la conciencia ambiental. Cada vez más, los consumidores apoyan a las empresas que proporcionan productos amigables con el ambiente, o "ecológicos". En consecuencia, las empresas se dedican cada vez más al marketing ecológico, afirmando que sus productos se fabrican de forma tal que no dañan al ambiente. Algunos críticos dicen que parte de este marketing ecológico es en realidad un lavado ecológico.

Lavado ecológico es un término que se utiliza para describir la práctica de las empresas de exagerar la verdad cuando promueven sus productos como amigables con el ambiente. Los clientes, a menudo, se dejan engañar pensando que un aspecto del producto es bueno para el ambiente, cuando en realidad sólo es un método de reducir los costos de la empresa. Una empresa, por ejemplo, puede insistir en que las personas utilicen menos papel higiénico con el fin de salvar los árboles, cuando en realidad la empresa no quiere comprar tanto papel higiénico. El término se utiliza comúnmente cuando se ha gastado más tiempo y dinero en anunciar que es ecológica (por ejemplo, operar considerando el ambiente) que los recursos que se han gastado en prácticas ecológicas sensatas.

La investigación realizada por TerraChoice Environmental Marketing hizo una encuesta de seis categorías de tiendas importantes, que incluía más de 1 000 productos de consumo que 1753 afirmaciones ambientales. Sus resultados mostraron que 99% de las afirmaciones ecológicas no eran ciertas, o bien eran engañosas. Por ejemplo, más de la mitad de las ecoetiquetas en los productos actuales promueven una calidad amigable con el ambiente, con contenido reciclado, sin mencionar desventajas ambientales más importantes como intensidad de la fabricación o costos de viaje. El informe del estudio identificó los siguientes "Seis pecados del lavado ecológico":

1. Pecado del trueque oculto: por ejemplo, un aparato electrónico "eficiente en cuanto a la energía," pero que contiene materiales peligrosos.
2. Pecado de no hay prueba: por ejemplo, champús que afirman que son "orgánicos certificados", pero sin una certificación verificable.
3. Pecado de vaguedad: por ejemplo, productos que afirman que son 100% naturales, cuando muchas sustancias que ocurren naturalmente son peligrosas (por ejemplo, arsénico o formaldehído).
4. Pecado de falta de pertinencia: por ejemplo, productos que afirman no contener CFC, aun cuando los CFC se prohibieron hace 20 años.
5. Pecado de mentir: por ejemplo, productos que afirman falsamente que están certificados por un estándar ambiental internacionalmente reconocido, como Energy Star.
6. Pecado del menor de los males: por ejemplo, cigarros orgánicos o insecticidas "amigables con el ambiente".

EcoLogo es un programa de clasificación ecológica acreditado por Global Ecolabelling Network, una asociación internacional de eco clasificación, por cumplir con ciertos estándares de marketing ambiental. El programa ofrece un incentivo de marketing a los fabricantes y proveedores de productos y servicios ambientalmente preferidos en más de 120 categorías de productos. EcoLogo proporciona una insignia que ayuda a los consumidores a saber que una tercera parte independiente, creíble y experta ha verificado las calificaciones ecológicas de un producto.[24]

¿Cree usted que el lavado ecológico es una práctica no ética? Defienda su respuesta.

códigos universales de productos (UPC)
Serie de líneas verticales gruesas y delgadas (códigos de barras), legibles para los escáneres ópticos computarizados, los cuales representan números utilizados para registrar productos.

como *bajo en grasas*, *ligero*, *reducido en colesterol*, *bajo en sodio*, *bajo en calorías* y *fresco*. Para los consumidores es muy importante contar con la información correcta, tanto que casi 75% de ellos dijo que estarían dispuestos a pagar más, por ejemplo, por tener productos que exhiban información sobre su país de origen.[23]

Códigos universales de productos

Los códigos universales de productos (UPC, por sus siglas en inglés), los cuales aparecen en la mayoría de los artículos en los supermercados y otras tiendas por volumen, fueron presentados en 1974. Debido a que los códigos numéricos aparecen como una serie de líneas verticales gruesas y delgadas, a menudo se conocen como *códigos de barras*. Las líneas, las cuales se leen con escáner óptico computarizado, se comparan con los nombres de las marcas, los tamaños de los empaques y los precios. Asimismo, imprimen información en las cintas de las máquinas registradoras y ayudan a los minoristas a elaborar los registros de forma rápida y precisa con las compras de los clientes, el control de inventarios y el registro de ventas. El sistema UPC y los escáneres se utilizan también en la investigación de una sola fuente (capítulo 9).

OA 6 ASPECTOS GLOBALES DEL DESARROLLO DE MARCAS Y EL EMPAQUE

Las empresas internacionales deben solucionar varios aspectos relacionados con el desarrollo de las marcas y el empaque

Desarrollo de marcas

Al planear la entrada de un producto existente en un mercado extranjero, una empresa tiene tres opciones para manejar su nombre:

- *Un nombre de marca en todas partes:* esta estrategia es útil cuando la empresa comercializa sobre todo un producto y el nombre de la marca no tiene connotaciones negativas en ningún mercado local. The Coca-Cola Company utiliza una estrategia de un solo nombre en 195 países del mundo. Las ventajas de la estrategia de un nombre de marca son una mayor identificación del producto y facilidad para coordinar la promoción de un mercado a otro.
- *Adaptaciones y modificaciones:* una estrategia de un nombre de marca no es posible cuando éste no se puede pronunciar en el idioma local, al ser propiedad de alguien más o cuando tiene una connotación negativa o vulgar en el idioma local. Por ejemplo, el detergente iraní Barf (vómito, en inglés) podría tener problemas en el mercado estadounidense.
- *Distintos nombres de marca en diferentes mercados:* los nombres de marca locales a menudo se utilizan cuando se presentan problemas de traducción o pronunciación, cuando el mercadólogo quiere que la marca parezca local o cuando las regulaciones exigen una adaptación. El acondicionador para el cabello Silkience de Gillette se llama Soyance en Francia y Sientel en Italia. La marca Sprite de Coca-Cola tuvo que cambiar su nombre por Kin en Corea para cumplir con la prohibición del gobierno de ese país en el uso innecesario de palabras extranjeras. Debido a las connotaciones femeninas de la palabra *diet*, la versión europea de Diet Coke es Coca Cola Light.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir los usos del empaque y el etiquetado en el marketing

Empaque

Tres aspectos del empaque que son especialmente importantes en el marketing internacional son el etiquetado, la estética y las consideraciones climáticas. El principal objetivo del *etiquetado* es traducir de forma apropiada la información: sobre los ingredientes, promocional e institucional en las etiquetas. En Europa del Este, los empaques del detergente Ariel están impresos en 14 idiomas, desde el latvio hasta el lituano. Es necesario que los empaques estén muy bien diseñados para cumplir con todos los requisitos locales. Hace varios años un juez italiano ordenó que se retiraran todas las botellas de Coca-Cola de los anaqueles de las tiendas minoristas, debido a que los ingredientes no aparecían en la etiqueta. El etiquetado también es más difícil en países como Bélgica y Finlandia, los cuales exigen que las etiquetas sean bilingües.

La *estética* del empaque también requiere cierta atención. La clave consiste en estar al tanto de los rasgos culturales en el país anfitrión. Por ejemplo, los colores pueden tener distintas connotaciones. El rojo se relaciona con la brujería en algunos países, el verde puede indicar peligro y el blanco puede simbolizar la muerte. La estética también influye en el tamaño del empaque. Las bebidas refrescantes no se venden en paquetes de seis en los países donde la refri-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Analizar los aspectos globales de las marcas y el empaque

Opciones de creación de marca:	Consideraciones del empaque:
Un nombre	Etiquetado
Modificar o adaptar un nombre	Estética
Distintos nombres en diferentes mercados	Clima

geración es escasa. En algunos países, los productos como el detergente sólo se pueden comprar en pequeñas cantidades debido al limitado espacio de almacenamiento. Otros productos, como los cigarrillos, se pueden comprar en pequeñas cantidades, e incluso por unidades, debido al bajo poder de compra de los consumidores.

Por otra parte, los elementos visuales sencillos de la marca, como un símbolo o logotipo, pueden estandarizarse entre productos y países. En México, por ejemplo, las papas fritas Lay's se llaman Sabritas, pero el empaque tiene el mismo logotipo de la marca y los elementos gráficos que en Estados Unidos. Los *climas* extremos y los envíos de larga distancia requieren paquetes más resistentes y durables para los bienes que se venden en el extranjero. El derrame, el manchado y los daños son preocupaciones más importantes cuando los productos se envían a larga distancia o se manipulan con frecuencia durante su envío y almacenamiento. Es probable que los paquetes también tengan que garantizar una vida más larga del producto si el tiempo entre su producción y consumo se alarga de forma significativa.

garantía
Confirmación de la calidad o el desempeño de un bien o servicio.

garantía expresa
Garantía por escrito.

garantía implícita
Garantía no escrita de que el bien o servicio está adaptado al propósito para el cual se vendió.

OA 7 GARANTÍAS DEL PRODUCTO

Así como un paquete está diseñado para proteger el producto, una garantía protege al comprador y proporciona información esencial acerca del producto. Una garantía confirma la calidad o el desempeño de un bien o servicio. Una garantía expresa es una garantía por escrito. Las garantías expresas van desde las simples afirmaciones, como "Cien por ciento algodón" (una garantía de calidad) y "su completa satisfacción garantizada" (una afirmación de desempeño), hasta extensos documentos redactados en un lenguaje técnico. En contraste, una garantía implícita es una garantía no escrita, la cual asegura que el bien o servicio está adaptado para el propósito para el cual se vendió. Todas las ventas tienen una garantía implícita bajo el Uniform Commercial Code.

El Congreso aprobó la Magnuson-Moss Warranty-Federal Trade Commission Improvement Act en 1975 para ayudar a los clientes a entender las garantías y solicitar una acción por parte de los fabricantes y los distribuidores. Un fabricante que promete una garantía total debe cumplir con ciertos estándares mínimos, que incluyen la reparación "en un tiempo razonable y sin costo" de cualquier defecto y el reemplazo de la mercancía o el reembolso total en reparación si el producto no funciona "después de un número razonable de intentos". Cualquier garantía que no cumpla con estos lineamientos debe promoverse como una garantía limitada.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Describir cómo y por qué las garantías de productos son importantes herramientas de marketing

Garantía expresa = garantía por escrito
Garantía implícita = garantía no escrita

años en los cuales una empresa debe utilizar una marca registrada una vez que ésta es otorgada ▶ **3**

categorías de productos de negocios ▶ **4**

41 ◀ porcentaje de compradores que adquieren con frecuencia las marcas de las tiendas

ANATOMÍA DE UNA decisión de empaque

Barbie

Mattel actualizó el empaque de Barbie para conservarla en buenas condiciones y que siga siendo familiar

1 Marca registrada familiar.

2 El empaque a prueba de calor y de impactos protege a Barbie de un daño.

3 Los cortes en la base impiden que Barbie se mueva.

4 Las grapas de plástico facilitan soltarla fácilmente.

5 La etiqueta persuasiva "es fácil para mí" asegura a los padres que sus hijas puedan abrir el empaque.

CORTESÍA DE CHAPEL HOUSE PHOTOGRAPHY

REVISIÓN Y APLICACIONES

1A

Definir el término *producto.* Un producto es cualquier cosa, deseada o no, que una persona u organización recibe en un intercambio. La meta básica de las decisiones de compra es recibir los beneficios tangibles e intangibles asociados con un producto. Los aspectos tangibles incluyen el empaque, estilo, color, tamaño y características. Las cualidades intangibles incluyen el servicio, la imagen del minorista, la reputación del fabricante y el estatus social relacionado con un producto. La oferta de productos de una organización es el elemento crucial de cualquier mezcla de marketing.

1.1 Forme un equipo de cuatro o cinco elementos. Pídale que determine cuáles son los beneficios tangibles e intangibles de una computadora, un tubo de pasta dental, una estética y un dentista.

2A

Clasificar los productos de consumo. Los productos de consumo se clasifican en cuatro categorías: productos de conveniencia, productos buscados, productos de especialidad y productos no buscados. Los productos de conveniencia son relativamente económicos y requieren un limitado esfuerzo de compra. Los productos buscados son de dos tipos: homogéneos y heterogéneos. Debido a la similitud de los productos homogéneos, se diferencian sobre todo por el precio y las características. En contraste, los productos heterogéneos atraen a los consumidores debido a sus características distintivas. Los productos de especialidad poseen beneficios únicos que son muy deseables por ciertos clientes. Por último, los productos no buscados no son nuevos ni requieren un esfuerzo de ventas intensivo porque, en general, son evitados o ignorados por los consumidores.

2.1 Divídanse en equipos de cuatro o cinco personas. Solicite a los miembros del equipo que clasifiquen cada uno de los siguientes productos en la categoría (de conveniencia, buscado, de especialidad, no buscados) a la cual consideren que pertenecen desde su perspectiva como consumidores (por ejemplo, si quieren comprar el producto); Coca-Cola (marca), estéreo automotriz, abrigo de invierno, par de zapatos, seguro de vida, jeans, hamburguesas de comida rápida, champú, verduras en lata, cortinas.

2.2 Aunque los grandes electrodomésticos, como lavadoras y secadoras, casi siempre se consideran productos buscados homogéneos, las lavadoras de ventanilla al frente de alta eficiencia que ofrecen diversas características más que las máquinas estándar ganan en popularidad. ¿Considera que la tecnología de alta eficiencia es suficiente para convertir a las lavadoras y secadoras en productos buscados heterogéneos? Explique su respuesta.

3A

Definir los términos *producto individual, línea de productos* y *mezcla de productos.* Un producto individual es una versión específica de un producto que puede designarse como una oferta diferente entre los productos de una organización. Una línea de productos es un grupo de éstos estrechamente relacionados entre sí y que una organización ofrece. La mezcla de productos de una organización incluye todos los bienes que vende. La amplitud de la mezcla de productos se refiere al número de líneas de productos que una organización ofrece. La profundidad de la línea de productos es el número de artículos en ella. Las empresas modifican los productos existentes cambiando su calidad, características funcionales o estilo. La extensión de la línea de productos ocurre cuando una empresa agrega nuevos productos a las líneas existentes.

3.1 Una organización cívica local le pide que ofrezca una exposición durante una comida acerca de la obsolescencia planeada. En vez de seguir un enfoque negativo al hablar sobre la forma en que los negocios explotan a sus clientes mediante la obsolescencia planeada, usted decide hablar de los beneficios de fabricar productos que no duran para siempre. Prepare un resumen de una página para su presentación.

3.2 Visite el sitio web de Unilever en **www.unilever.com**. ¿Unilever puede eliminar algo de sus líneas de productos? Visite las páginas de las categorías de productos de la empresa en su página web "Brands" (Marcas) para observar el número de productos existentes y aquellos nuevos planeados. Redacte una propuesta para contratar una de las líneas de producto de Unilever.

Describir los usos de la creación de marca (branding) en el marketing. Una marca es un nombre, término o símbolo que identifica y diferencia los productos de una empresa. Las marcas establecidas fomentan la lealtad de los clientes y ayudan a que los nuevos productos tengan éxito. Las estrategias de creación de marca requieren decisiones acerca de las marcas individuales, familias de marcas, marcas del fabricante y las privadas.

OA 4

ESCRIBIENDO

4.1 Un supermercado local desea presentar su marca de artículos de papel (por ejemplo, toallas de papel, pañuelos faciales, etc.) para venderlos con su inventario actual. La empresa lo contrató a usted para generar un informe sobre las ventajas y desventajas de hacerlo. Redacte el informe.

EN LÍNEA

4.2 ¿Cómo Hormel utiliza su sitio web (**www.hormel.com**) para promover sus marcas de tienda? ¿El sitio está diseñado para promover más la empresa o sus marcas? Visite el sitio web de Spam en **www.spam.com**. ¿Cómo cree usted que Hormel puede mantener con éxito esta marca que ha sido objeto de frecuentes bromas?

Describir los usos del empaque y el etiquetado en el marketing. El empaque desempeña cuatro funciones respecto al producto: contener y proteger; promover; facilitar el almacenamiento, uso y conveniencia; y favorecer el reciclaje y reducir el daño al ambiente. Como una herramienta para la promoción, el empaque identifica la marca y sus características. Asimismo, desempeña la crucial función de diferenciar un producto de sus competidores y vincularlo con los productos relacionados del mismo fabricante. La etiqueta es parte integral del empaque, con funciones de convencimiento e informativas. En esencia, es la última oportunidad que la empresa tiene de influir en los compradores antes de que tomen la decisión de compra.

OA 5

ESCRIBIENDO

5.1 Busque en su casa un producto contenido en un empaque distintivo. Describa en un párrafo dicho empaque con base en las cuatro funciones del empaque, el cual se analiza en este capítulo.

Analizar los aspectos globales del desarrollo de marcas y el empaque. Además de la piratería de marcas, las empresas internacionales deben solucionar gran variedad de problemas acerca de la creación de marca y el empaque, incluida la elección de una política sobre el nombre de las marcas, la traducción de las etiquetas y el cumplimiento de los requerimientos de etiquetado en el país anfitrión, haciendo que los empaques sean estéticamente compatibles con las culturas de aquél y ofreciendo los tamaños de paquetes preferidos en esos países.

OA 6

EN LÍNEA

6.1 Mencione los países en los que Levi Strauss & Co. comercializa sus productos por medio del sitio web **www.levi.com**. ¿En qué se diferencian los productos ofrecidos entre las selecciones para Estados Unidos y Europa?

Describir cómo y por qué las garantías de los productos son importantes herramientas de marketing. Las garantías de los productos son importantes herramientas, ya que ofrecen protección a los consumidores y les ayudan a medir la calidad de los productos.

OA 7

EN LÍNEA

7.1 Lands End y L.L. Bean son famosas por sus garantías de productos. Busque y lea el texto exacto de sus garantías en sus sitios web **www.landsend.com** y **www.llbean.com**). ¿Cree que una empresa pueda competir con éxito frente a cualquiera de ellas sin ofrecer la misma garantía?

TÉRMINOS CLAVE

ancho (o amplitud) de la mezcla de productos 340
brand equity (capital de marca) 343
códigos universales de producto (UPC) 350
etiquetado informativo 349
etiquetado persuasivo 349
extensión de la línea de productos 341
familia de marcas 345
garantía 352
garantía expresa 352
garantía implícita 352
lealtad a la marca 343
línea de productos 339
logotipo de marca 342
marca 342
marca cautiva 344

marca conjunta 345
marca del fabricante 344
marca global 343
marca individual 344
marca privada 344
marca registrada 346
marca registrada de servicio 346
mezcla de productos 339
modificación de los productos 340
nombre de marca 342
nombre genérico de producto 347
obsolescencia planeada 341
producto 337
producto buscado 338
producto de consumo 337
producto de compra 338
producto de conveniencia 338
producto de especialidad 339
producto de negocios (producto industrial) 337
producto genérico 308
producto individual 339
producto no buscado 339
profundidad de la línea de productos 340

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

¿Cuál es su marca favorita de galletas sándwich? Si usted es como la mayoría de los estadounidenses, es probable que sea Oreo. De hecho, las galletas Oreo son tan populares que numerosas personas creen que fueron las galletas sándwich originales. Pero están equivocadas. Sunshine comercializó primero su galleta sándwich Hydrox en 1908. Hydrox luchó hasta 1912, cuando Nabisco (que ahora forma parte de Kraft) lanzó Oreo. Con la distribución y la publicidad superiores de Nabisco, Hydrox fue superada muy pronto. Para 1998, las ventas de Hydrox sumaron un total de $16 millones, mientras que los ingresos de Oreo eran de $374 millones. Hydrox fue comprada por Keebler (comprada después por Kellogg), cuyos duendes tratan de dar a la galleta una importante mejora. Usted es parte del equipo de Keebler que decidirá qué hacer con la marca Hydrox.

Actividades

1. ¿Puede recrear Hydrox con un cambio de nombre? ¿Qué tipo de nombre de marca podría competir frente a frente con Oreo? (La mayoría de las personas que no están familiarizadas con Hydrox cree que es un producto de limpieza.) Elabore una lista de tres a cinco posibilidades.
2. ¿Cómo puede empaquetar su galleta sándwich renovada para hacerla más atractiva en los anaqueles que las galletas Oreo? ¿Qué puede hacer con el tamaño del empaque? Redacte un breve plan para el empaque de las nuevas galletas Hydrox (o cualquiera que sea el nombre que eligió).
3. ¿Puede modificar la fórmula original para crear algo nuevo y más competitivo? ¿En este caso funcionaría una extensión de la marca? ¿Por qué?

EJERCICIO DE ÉTICA

Un producto que un comprador potencial conoce, pero que no busca de forma activa se llama producto no buscado. ¿El marketing de productos no buscados no es ético? Analice su respuesta en términos de la Declaración de ética de la AMA, la cual puede encontrar en **www.marketingpower.com**.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

En la primera parte de su plan de marketing estratégico, usted declaró la misión y los objetivos de su negocio, e hizo un análisis FODA detallado. En la segunda parte del plan identificó y describió los segmentos de su mercado meta, así como sus comportamientos de compra y procesos de toma de decisiones. Además, identificó las fuentes de inteligencia competitiva y la necesidad de alguna investigación de mercados adicional antes de poder implementar el plan de marketing. Las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica implican definir los elementos de la mezcla de marketing: (Parte 3) producto, (Parte 4) plaza o distribución, (Parte 5) promoción y (Parte 6) estrategias de fijación de precios.

Después de leer el capítulo 10 podrá utilizar los siguientes ejercicios para guiarse a lo largo de la tercera parte de su plan de marketing estratégico:

1. ¿Cómo clasificaría la oferta para sus clientes? ¿Es un producto de consumo? ¿Un producto de negocio a negocio? ¿Un bien o un servicio? ¿Cómo cree que

esta clasificación modifique el enfoque de su plan de marketing? ¿Su producto es lo bastante único para patentarlo? Verifique con la Lista de la Oficina de Patentes y Marcas Registradas en **www.uspto.gov**.

2. Incluya las ofertas de su empresa en un portafolio de productos. Considere el mayor impacto de comercializar un producto dentro de una línea o mezcla. Los factores que se deben considerar son aquellos como precio, imagen, productos complementarios, relación de distribución, etcétera. ¿Hay algunas características especiales del producto que si se vende en Internet le permitirían añadir o lo obligarían a retirarlas?
3. ¿La empresa que eligió tiene un nombre de marca o un distintivo de la marca? De no ser así, diseñe ambos. Si los tiene, evalúe la capacidad del nombre de marca y de la marca para comunicarse de forma efectiva con el mercado meta. ¿El desarrollo de la marca es más o menos importante en el entorno de Internet? ¿Por qué? ¿Qué hace tan importante al desarrollo de la marca?
4. ¿Cuál será la dirección de su empresa en Internet? Para verificar y ver qué URL hay disponibles, visite **www.companyname.com** e intente algunas. ¿Su URL debe ser el mismo que el nombre de su empresa? ¿Por qué? ¿Qué sucede si un cliente mecanografía mal su nombre? ¿Lo debe registrar bajo formas diferentes de escribirlo?
5. ¿El producto está empacado y etiquetado? ¿Cómo se debe empacar y por qué? ¿El empaque y el diseño de la etiqueta son iguales a otras herramientas de comunicación. ¿En qué forma esto es una oportunidad para comunicarse con sus clientes?
6. Evalúe las seguridades o las garantías que ofrece su empresa, incluidas las políticas de devolución del producto. ¿Cómo devolverán los clientes los productos que compraron en el sitio web? Diseñe los parámetros para las garantías y las políticas de devolución. ¿Su política de devolución debe ser más estricta en línea que fuera de ella?

CASO DE ESTUDIO: TERRACYCLE

© AP PHOTO/MEL EVANS

CÓMO CONVERTIR EL EXCREMENTO DE LAS LOMBRICES EN UN PRODUCTO

Los productos amigables con el ambiente nunca habían estado tan de moda como ahora, y el número de marcas que ostentan sus credenciales "verdes" nunca había sido tan alto, pero TerraCycle Plant Food quizá sea el producto orgánico más avanzado en llegar al mercado. Un estudiante universitario de nombre Tom Szaky fundó TerraCycle en 2003, cuando unos amigos de Canadá, "donde tienen reglas más liberales acerca del cultivo de ciertas plantas", le enseñaron cómo usar el excremento de las lombrices como un fertilizante económico y amigable con el ambiente.

Szaky basó su modelo de negocios en el reciclaje, comenzando con la basura que TerraCycle convierte en composta y alimenta a millones de lombrices rojas. Luego, los excrementos de las lombrices se licúan y colocan en botellas usadas de agua y bebidas. Incluso las cajas de cartón en las que la empresa envía sus productos provienen de materiales reciclados.

El abono orgánico para plantas de TerraCycle llegó a los anaqueles en 2004 con etiquetas que decían: "¡Contiene excremento de lombrices licuado!" No pasó mucho tiempo para que los productos tuvieran éxito. Para 2006, la empresa había sido nombrada "La nueva pequeña empresa más moderna de Estados Unidos" por la revista *Inc.* y había superado la marca de un millón de dólares en ventas, al incrementar hasta 300% en comparación con el año anterior. Y obtuvo espacio en los anaqueles de los gigantes minoristas como Target, Wal-Mart y Home Depot.

A Tom Szaky, su fundador y presidente, le gustaba referirse a su empresa como "la anti-Miracle-Gro." Pero el gigante de la industria no estuvo de acuerdo. Sucede que Scotts Miracle-Gro pensó que TerraCycle se acercaba demasiado al territorio del gigante de la industria. En marzo de 2007, Scotts demandó a la empresa de Szaky por violación de derechos de autor y por "hacer declaraciones falsas" de que sus productos orgánicos eran superiores a las versiones sintéticas.

Las pequeñas empresas pueden doblegarse con facilidad bajo el peso de una demanda legal de este tipo. Y aun cuando ganen, los costos legales pueden afectarles mucho. De modo que TerraCycle llevó su caso a Internet con el blog **www.suedbyscotts.com** (**demandadoporscotts**), con la esperanza de ganarse el apoyo del público y recibir contribuciones para sus gastos legales.

"Sabía que no había forma de superar a los abogados de Scotts", explica Tom Szaky. "De modo que mientras pensaba en ello, me pregunté qué competencia central tenía nuestra empresa que pudiéramos explotar. Y el marketing de guerrilla parecía ser la respuesta obvia". Agrega que esperaban obtener tanto apoyo del público para su causa que Scotts se retractaría de la demanda.

El blog ofrece una tabla comparativa titulada "David contra Goliath," que ilustra las diferencias entre ambas empresas. Una foto de la modesta sede de TerraCycle detrás de una reja de alambre en Nueva Jersey contrasta con la entrada con columnas de Scotts en Ohio. Afirma que la "mayor gratificación del presidente" de TerraCycle es "una cantidad ilimitada de excremento de lombriz gratis", mientras que el presidente de Scotts disfruta del "uso personal del avión propiedad de la empresa".

El blog también responde a las quejas de Scotts acerca de que los consumidores podrían confundirse con "el empaque amarillo y verde muy similar" publicando fotografías de las extrañas botellas de TerraCycle con gran variedad de formas y tamaños junto a los envases uniformes y con apariencia profesional de Miracle-Gro. Scotts insiste en que cambien sus etiquetas, pero Richard Ober Jr., consejero general de TerraCycle, declara que el hecho de cambiar su empaque en este momento afectaría las ventas. "Habría una pérdida de reconocimiento por parte de los clientes".

Su Lok, vocera de Scotts, argumenta que el blog es sólo una de las "tácticas" de TerraCycle e insiste en que ninguno de sus argumentos tiene sustento. "Pasamos mucho tiempo creando marcas en las cuales los consumidores confían", explica, "y las vamos a proteger".

Ira J. Levy, abogada especializada en propiedad intelectual, advierte que Scotts puede tener más que perder al demandar a TerraCycle de lo que vale la pena arriesgar. "Si continúan con el caso", afirma Levy, "pueden permitir que un participante menor se promueva a nivel nacional. Cuando se corra la voz de que el mega consorcio ha demandado a la pequeña empresa, se arriesgarán a que los bloggers organicen boicots y la defensa terminará dañando su propio negocio".

Lo cual es justo lo que Tom Szaky esperaba que sucediera. La demanda legal no es algo contra lo que habría querido luchar, señala, pero es una oportunidad de estar en boca de todos. "Es como *El arte de la guerra*", comenta. "Es necesario tener un villano en contra de uno, y para nosotros, éste es Scotts". Aun cuando la lucha ha terminado ahora (en septiembre de 2007 TerraCycle llegó a un acuerdo con Scotts y ha convenido en cambiar su empaque y sus afirmaciones publicitarias), en esa época **www.suedbyscotts.com** captó la atención masiva de los medios, dando lugar a que los principales periódicos y revistas cubrieran la historia y a que cientos de bloggers defendieran la causa de TerraCycle. Aunque los donativos en línea suman un total de menos de $1 000 hasta la fecha, las ventas generales de la empresa aumentaron 122% a unas semanas del lanzamiento del blog. Y el sitio web de TerraCycle, que recibía un promedio de 1 000 visitantes al día, ha alcanzado un máximo de 13 000. La empresa espera obtener ingresos que, para finales de 2007, lleguen a los cinco millones de dólares.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de producto de consumo es el abono para plantas TerraCycle: de conveniencia, buscado, de especialidad o no buscado? ¿Por qué?
2. Visite **www.terracycle.net** y observe los tipos de productos que vende la empresa. Describa su mezcla de productos. ¿Qué tan amplia es? ¿Qué líneas de productos básicos vende? ¿Qué tan largas son?
3. ¿Considera que la extensión o la contracción de la línea de productos tendría más sentido para TerraCycle en esta etapa de crecimiento de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el desempeño de las botellas de TerraCycle en cuanto a las cuatro funciones del empaque que estudiamos en este capítulo? Compare los productos de TerraCycle con los de Miracle-Gro (**www.scotts.com**). ¿Cree que el diseño del empaque de TerraCycle hace que sus productos destaquen lo suficiente de aquellos del gigante de la industria o son tan similares que podrían confundir a los clientes?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

KODAK: REINVENTANDO LA MARCA

Kodak es, sin duda, una de las marcas más reconocidas en Estados Unidos y en todo el mundo. Durante más de un siglo, Kodak fue conocida como la empresa que llevó la tecnología de la fotografía a la vida diaria y manejó con habilidad la frase publicitaria: "Celebre los momentos de su vida". Los supermercados, las tiendas de conveniencia y tiendas de cámaras tenían pasillos repletos de pequeñas cajas amarillas de películas Kodak a todas las velocidades posibles. Pero después de que Kodak inventó la cámara digital, la empresa enfrentó el reto de aprovechar su brand equity en un nuevo mercado competitivo… que no incluía rollos de película.

Preguntas

1. Con la figura 10.1 como guía, elabore un diagrama que organice los productos de Kodak mencionados en el video. ¿Cómo los cambios en la mezcla de productos de la empresa necesitan modificaciones en la forma en que la misma comercializa sus productos?
2. Mencione los atributos de la marca Kodak. ¿Qué beneficios de la marca ha experimentado la empresa en el tiempo? ¿Existe alguna desventaja al tener una marca con asociaciones tan fuertes?
3. Describa las funciones del empaque de una cámara desechable.

El Resultados de marketing y usted

Una calificación alta en esta escala indica que usted está muy consciente de las marcas cuando sale de compras. Prefiere comprar marcas conocidas a nivel nacional que marcas privadas o genéricas. Por el contrario, una calificación baja sugiere que no está muy consciente de las marcas y suele elegir marcas menos conocidas y de precios más bajos.

© ISTOCKPHOTO.COM/LAURENT RENAULT

CAPÍTULO

11

Desarrollo y administración de productos

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Explicar la importancia del desarrollo de nuevos productos y describir las seis categorías en que se clasifican

2A Describir los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos

3A Explicar por qué algunos productos tienen éxito y otros fracasan

4A Analizar los temas globales en el desarrollo de nuevos productos

5A Explicar el proceso de difusión mediante el cual se adoptan nuevos productos

6A Explicar el concepto de ciclo de vida del producto

OA 1

LA IMPORTANCIA DE NUEVOS PRODUCTOS

Los nuevos productos son importantes para mantener el crecimiento, aumentar los ingresos y las utilidades, y reemplazar los artículos obsoletos. La investigación de *BusinessWeek* y el Boston Consulting Group reveló que las 25 empresas más innovadoras del mundo tienen un rendimiento sobre las acciones y un crecimiento del ingreso promedio más altos que las empresas que no se incluyeron en este grupo.[1] La lista de *BusinessWeek*-Boston Consulting Group incluye empresas como Apple Inc., Nintendo Corporation, Boeing Company, Nokia y Microsoft Corporation.[2] Estas empresas son conocidas por sus productos innovadores. Otras empresas en la lista son conocidas por modelos de negocio, experiencia con el cliente y procesos innovadores.[3]

En este capítulo nos enfocaremos en los nuevos productos, los procesos para desarrollarlos y cómo distribuirlos entre los consumidores o usuarios de negocios de forma local, nacional y global.

Ser el primero en el mercado tiene diversas ventajas, como por ejemplo:[4]

- *Mayores ingresos mediante una vida de ventas más larga:* entre más rápido llegue el producto al mercado, en relación con la competencia, mayor puede ser su vida.
- *Aumento en los márgenes:* conforme más innovador sea el producto (por ejemplo, entre más permanezca sin desafíos en el mercado), mayor será el tiempo que los consumidores aceptarán un precio de compra más una prima.
- *Mayor lealtad al producto:* es probable que quienes primero adopten el producto lo mejoren, personalicen o compren otros artículos de la misma línea.
- *Mayores oportunidades de reventa:* para componentes, bienes no diferenciados (commodities) o productos que otras empresas puedan etiquetar de manera privada, ser el primero en el mercado con frecuencia puede ayudar a asegurar ventas en otros canales.
- *Mayor capacidad de respuesta al mercado:* entre más rápido las empresas lleven productos al mercado, que satisfagan las nuevas o cambiantes necesidades de los clientes, mayor será la oportunidad de capitalizar sobre dichos productos para lograr un aumento del margen y un incremento en el reconocimiento de la marca.
- *Posición de liderazgo sostenida:* estar en primer lugar es una posición de mercado que un competidor no puede arrebatar. Y los consecutivos primeros lugares establecen a las empresas como innovadoras y líderes de mercado.

En un año reciente, los inventores estadounidenses registraron 80 000 patentes en el sistema de patentes de ese país, en donde virtualmente todas las tecnologías importantes de cualquier nación se registran. Esto es, más patentes que las registradas por el resto del mundo combinadas.[5]

El marketing y usted

Por medio de la siguiente escala, indique su opinión en la línea antes de cada reactivo.

1 2 3 4 5 6

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

___Me gusta presentar a mis amigos las nuevas marcas y productos.

___Me agrada ayudar a la gente al proporcionarle información acerca de muchos tipos de productos.

___Las personas me solicitan información acerca de diversos tipos de productos, lugares donde comprar o ventas.

___Si alguien preguntara dónde conseguir la mejor oferta en diversos tipos de productos, podría decirles dónde comprar.

___Mis amigos piensan que soy una buena fuente de información cuando se trata de nuevos productos o ventas.

___Conozco muchos productos, tiendas y ofertas diferentes y me gusta compartir esta información.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: De Scale #18, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds. vol. III. © por American Marketing Association.

Categorías de nuevos productos

El término nuevo producto es algo confuso porque su significado varía ampliamente. En realidad, el término abarca varias definiciones "correctas". Un producto puede ser nuevo para el mundo, el mercado, el productor o el vendedor o alguna combinación de éstos. Existen seis categorías de nuevos productos:

nuevo producto
Un producto nuevo para el mundo, el mercado, el productor, el vendedor o alguna combinación de éstos.

© DANIEL ACKER/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

Un "nuevo producto" puede ser nuevo para el mundo, el mercado, el productor o el vendedor, o para alguna combinación de ellos. Por ejemplo, cada vez que Nintendo introduce un nuevo juego Wii, lo agrega a una línea de productos existente.

- *Nuevos productos para el mundo* (también llamados *innovaciones discontinuas*): estos productos crean un mercado completamente nuevo. Los nuevos artículos para el mundo representan la categoría más pequeña de los nuevos productos. Diez de los más importantes para el mundo presentados en los últimos 100 años son:[6]

  1. Penicilina
  2. Radio de transistores
  3. Vacuna contra la polio
  4. Mosaic (el primer buscador gráfico de Internet)
  5. Microprocesador
  6. Televisor en blanco y negro
  7. Copiadora de papel
  8. Computadora personal Alto (prototipo de las computadoras personales actuales)
  9. Horno de microondas
  10. Red Arpanet (la base de Internet)

Fuente: Reimpreso con autorización especial del ejemplar del 14 de mayo de 2007 de *BusinessWeek*. Copyright © 2007 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

- *Nuevas líneas de productos*: estos productos, que la empresa no ha ofrecido antes, le permiten entrar a mercados nuevos o establecidos. Por ejemplo, Disney Consumer Products recién agregó una nueva línea de fragancias dirigidas a los niños entre 4 y 11 años en comunidades latinas bajo los nombres de marca Piratas del Caribe y Buzz Lightyear.[7]

- *Adiciones a las líneas de productos existentes*: esta categoría incluye nuevos productos que amplían una línea establecida de una empresa. Por ejemplo, cada vez que Nintendo introduce un nuevo juego Wii, lo añade a una línea de productos existente.

- *Mejoras o revisiones de productos existentes*: el producto "nuevo y mejorado" puede cambiarse de forma radical o sutil. Un ejemplo es Tide Coldwater de Procter & Gamble. El producto es concentrado, de manera que se reducen los materiales del empaque. Al no requerir agua caliente, Tide Coldwater necesita menos energía para lavar una carga de ropa y eso reduciría 34 toneladas de emisiones de carbono al año si cada hogar en Estados Unidos usara el producto.[8]
- *Productos reposicionados:* éstos son productos existentes, los cuales se enfocan en nuevos mercados, o segmentos de mercado, o que son reposicionados para cambiar la percepción actual de su mercado. En ocasiones, la reposición tiene el propósito de impulsar las ventas de un producto que tiene caídas en sus ventas. Después de una disminución en las ventas, Diet Dr. Pepper fue reposicionado como alternativa al postre, en lugar de compararlo con otras bebidas dietéticas.
- *Productos de menor precio:* esta categoría se refiere a los productos que brindan un desempeño similar a las marcas de la competencia a un precio más bajo. El Laser Jet 3100 de Hewlett-Packard es un escáner, copiadora, impresora y máquina de fax combinada. Este producto tiene un menor precio que numerosas copiadoras convencionales a color y mucho menor que el precio combinado de los cuatro artículos comprados por separado. Wal-Mart hace progresos en la penetración del mercado usual de bajo precio, dominado por Target.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Explicar la importancia del desarrollo de nuevos productos y describir las seis categorías en que se clasifican

OA 2

PROCESO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO

La firma de consultoría en administración Booz, Allen Hamilton ha estudiado el proceso de desarrollo de nuevos productos por más de 30 años. Después de analizar cinco importantes estudios realizados durante este periodo, concluyó que las empresas con mayor probabilidad de éxito en el desarrollo y presentación de nuevos productos son quienes realizan las siguientes acciones:

- Hacer el compromiso a largo plazo necesario para respaldar la innovación y el desarrollo de nuevos productos.
- Utilizar un enfoque específico de la empresa, impulsado por resultados y estrategias corporativas, con una bien definida táctica del nuevo producto como su centro.
- Capitalizar la experiencia para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.
- Establecer un entorno, estilo de administración, estructura organizacional y grado de respaldo de la alta gerencia, que conduzca a lograr los resultados corporativos y específicos de la empresa para el nuevo producto.

La mayoría de las empresas sigue un proceso formal de desarrollo de nuevos productos que, por lo general, inicia con su

FIGURA 11.1
Proceso de desarrollo de un nuevo producto

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

Desarrollo de nuevos productos utilizando herramientas Web 2.0

Web 2.0 ofrece a los mercadólogos una nueva forma excelente de atraer a los consumidores. ¿De qué manera las empresas pueden utilizar estas nuevas herramientas para desarrollar relaciones y colaborar con los consumidores en línea? Ese fue el tema de un artículo en *The Wall Street Journal* que se basó en entrevistas de más de 30 ejecutivos y gerentes que están a la vanguardia de la experimentación con herramientas Web 2.0.

Pero en primer lugar, una pregunta más básica: ¿Qué es Web 2.0, de cualquier forma? En esencia, abarca el conjunto de herramientas que permiten que las personas desarrollen relaciones sociales y de negocios, compartan información y colaboren en proyectos en línea. Eso incluye blogs, wikis, sitios de redes sociales y otras comunidades en línea y mundos virtuales.

Millones de personas se han familiarizado con estas herramientas a través de sitios como Facebook, Wikipedia y Second Life, o escribiendo sus propios blogs. Y un creciente número de mercadólogos utiliza herramientas Web 2.0 para colaborar con los consumidores en desarrollo del producto, mejoramiento del servicio y promoción. Pero la mayoría de las empresas todavía no parece estar muy bien versada en esa área.

Numerosas empresas se han capacitado para aporrear a los consumidores con publicidad, para vender, vender, vender, en cualquier momento y en cualquier parte en donde se puedan encontrar los consumidores. En una comunidad en línea, reditúa resistir la tentación.

Cuando se invita a los consumidores a participar en comunidades en línea, esperan que las empresas escuchen sus ideas y las consideren. No se quieren sentir como si fueran simplemente un auditorio cautivo para la publicidad y si lo sienten, es probable que abandonen la comunidad.

La encargada de una investigación del consumidor para una importante organización de electrónica de consumo creó una comunidad en línea de casi 50 000 consumidores para hablar del desarrollo de productos y de aspectos de marketing. Uno de los principios clave, dice, era "no hacer nada acerca de marketing, porque no se trataba de vender; se trataba de conversar".

En ese sentido, los miembros de la comunidad no sólo identificaban lo que buscaban entre los productos de la empresa, sino que también sugerían innovaciones para satisfacer esas necesidades. La empresa desarrolló rápidamente prototipos basados en esas sugerencias y obtuvo una respuesta entusiasta. Los miembros de la comunidad preguntaban cuándo podrían comprar los productos y si les darían la primera oportunidad para comprarlos. No era necesario tratar de venderles nada.[10]

Sugiera otras ideas que podrían utilizar las empresas para generar o mejorar ideas de nuevos productos utilizando las herramientas Web 2.0. Describa brevemente una experiencia positiva o negativa que haya tenido al visitar un sitio Web 2.0.

estrategia de nuevos productos
Plan que vincula el proceso de desarrollo de nuevos productos con los objetivos del departamento de marketing, la unidad de negocios y la corporación.

estrategia. En la figura 11.1 se muestra el proceso de siete etapas, que se analiza con detalle en esta sección. La figura tiene forma de embudo para resaltar el hecho de que cada etapa actúa como un filtro. El propósito es eliminar las ideas que no son factibles.

Estrategia de nuevos productos

La estrategia de nuevos productos vincula el proceso de desarrollo de nuevos productos con los objetivos del departamento de marketing, la unidad de negocios y la empresa. Una estrategia de nuevos productos debe ser compatible con estos tres objetivos y, a su vez, deben ser consistentes entre sí. Una estrategia de nuevos productos es parte de la estrategia general de marketing de la organización. Afina el enfoque y proporciona lineamientos generales para generar, filtrar y evaluar ideas acerca de nuevos productos. La estrategia de un nuevo producto especifica los roles que éstos deben desempeñar en el plan general de la organización, describe las características de los productos que la empresa busca ofrecer y los mercados a los cuales quiere atender.

La importancia de una estrategia de nuevos productos que ha sido bien planeada se ilustra por un hallazgo hecho por Dun & Bradstreet, quien informa que por cada nuevo producto exitoso que se ha presentado, una empresa necesita entre otras 50 y 60 ideas de nuevos productos en algún punto en su proceso de desarrollo.[9] Procter & Gamble hizo un compromiso público de introducir productos innovadores sustentables por un valor de $20 000 millones entre 2008 y 2013.[11]

Generación de ideas

Las ideas de nuevos productos provienen de varias fuentes, incluidos los clientes, empleados, distribuidores, competidores, vendedores, investigación y desarrollo (R&D, *research & development*) y consultores.

© AP PHOTO/MARK LENNIHAN

Las ideas de nuevos productos provienen de varias fuentes, incluidos los clientes, empleados, distribuidores, competidores, vendedores, R&D y consultores.

- *Clientes:* el concepto de marketing sugiere que los deseos y las necesidades de los clientes deben ser el trampolín para el desarrollo de nuevos productos. Muchas de las empresas más innovadoras y exitosas en la actualidad presentan menos nuevos productos, pero toman las medidas para asegurar que estos "pocos elegidos" sean en realidad únicos y mejores y, sobre todo, que realmente aborden las necesidades de consumo no satisfechas. ¿Cómo lo hacen? Numerosas empresas se basan en la "creación conjunta", inventando nuevos productos junto con sus clientes.[12] En www.MyStarbucksIdea.com, los clientes pueden hacer sugerencias, otros clientes pueden votar por ellas y discutirlas y Starbucks puede ver qué idean obtendrán apoyo.[13] Dell Computers tiene un sitio similar, llamado IdeaStorm.com, que ha llevado a un sinnúmero de nuevas ofertas.[14] Como lo muestra la sección La experiencia del cliente en este capítulo, algunas empresas utilizan herramientas Web 2.0 para lograr que los consumidores se involucren más en el desarrollo de nuevos productos. Este enfoque dista mucho de ser una extensión intuitiva de las prácticas previas de desarrollo y publicidad de nuevos productos.
- *Empleados:* el personal de marketing (empleados de publicidad e investigación de mercados, así como personal de ventas), genera con frecuencia ideas acerca de nuevos productos, ya que analiza y participa en el mercado. La muy exitosa presentación de las Post It empezó con la idea de un empleado. En 1974, el departamento de Investigación y Desarrollo de la división de cintas adhesivas de 3M desarrolló y patentó el componente adhesivo de Post-It Notes. Sin embargo, transcurrió un año antes de que un empleado de la división de cintas comerciales, quien cantaba en el coro de una iglesia, identificara un uso para este adhesivo. Había estado utilizando clips y trozos de papel para marcar páginas en su libro de himnos. Pero los clips dañaban las hojas y los trozos de papel se caían. La solución, como lo sabemos, fue aplicar el adhesivo a pequeños trozos de papel y venderlos en paquetes.

  Algunas empresas han desarrollado centros de innovación para alentar e implementar novedosas ideas. Por ejemplo, McDonald's tiene un equipo de 70 empleados que prueban nuevas ideas acerca de equipo y procedimientos, en su centro de innovación en Romeoville, Illinois.[15] Según los resultados de una encuesta realizada por Prophet, una firma de consultoría en administración, 80% de los "innovadores de modelos" alienta a los empleados para que sean curiosos, 76% fomenta sistemáticamente la disposición para asumir riesgos, 64% tiene como prioridad proporcionar tiempo y espacio para el desarrollo de nuevas ideas y 60% tiene sistemas de incentivos para alentar a los empleados a contribuir con esfuerzos de innovación.[16]
- *Distribuidores*: una fuerza de ventas bien capacitada plantea preguntas de forma rutinaria acerca de las necesidades que no están siendo satisfechas. Ya que están más cerca de los usuarios finales, los distribuidores, con frecuencia, están más conscientes de las necesidades de los clientes que los fabricantes. La inspiración para la lonchera libre de basura de Rubbermaid, llamada Sidekick, llegó de un distribuidor, quien sugirió que la empresa colocara algunos de sus contenedores plásticos dentro de la lonchera y la vendiera como una alternativa a las envolturas de plástico y las bolsas de papel. La encuesta realizada por Prophet, que se menciona en el párrafo anterior, encontró que 75% de las innovaciones de modelos involucra de forma activa a sus distribuidores y proveedores en el desarrollo de nuevos productos.[17] Procter & Gamble ha reportado que su productividad innovadora se ha incrementado 60% debido a colaboraciones externas.[18]
- *Competidores:* ninguna empresa confía sólo en las ideas generadas de forma interna para los nuevos productos. Una gran parte de un sistema de inteligencia de marketing de cualquier organización debe monitorear el desempeño de los productos de la competencia. Esto tiene el propósito, entre otros, de establecer cuál de los productos de los competidores, si los hay, debe ser imitado. Existe una gran cantidad de información en Internet

desarrollo de productos
Estrategia de marketing, la cual incluye la creación de nuevos productos el proceso de convertir las aplicaciones de nuevas tecnologías en productos susceptibles de comercialización.

lluvia de ideas
Proceso para lograr que un grupo piense en formas ilimitadas de variar un producto o resolver un problema.

filtración
Primer filtro en el proceso de desarrollo de productos, el cual elimina las ideas que son inconsistentes con la estrategia de los nuevos productos de la organización o que son inapropiadas, de forma evidente, por alguna otra razón.

prueba de concepto
Prueba para analizar la idea de un nuevo producto, por lo general antes de que se haya creado algún prototipo.

acerca de los competidores en la World Wide Web. Por ejemplo, AltaVista (www.altavista.com) es una poderosa herramienta de índice que puede utilizarse para encontrar información acerca de productos y empresas. La guía de inteligencia competitiva de Fuld & Co. proporciona vínculos a una diversidad de sitios de inteligencia de mercados.

- *Proveedores:* 7-Eleven forja sociedades con proveedores para crear productos de propiedad exclusiva, como Candy Gulp (una taza de plástico llena de gomitas) y el dulce Blue Vanilla Laffy Taffy Rope (desarrollado por la división Wonka de Nestlé) de forma exclusiva para 7-Eleven.
- *Investigación y desarrollo:* esto se realiza de cuatro formas distintas. La investigación básica es un estudio científico enfocado en descubrir nuevas tecnologías. La investigación aplicada toma éstas y trata de encontrar aplicaciones útiles para ellas. El desarrollo de productos va un paso más allá al convertir las aplicaciones en productos susceptibles de comercialización. La *modificación de productos* hace cambios de imagen o funcionales en los productos existentes. Varios descubrimientos de nuevos productos provienen de actividades de investigación y desarrollo. Procter & Gamble Co., el fabricante más grande del mundo de productos para el hogar, tiene 9 000 empleados en investigación y desarrollo.[19]

  Algunas empresas establecen laboratorios de innovación para complementar o incluso reemplazar programas de investigación y desarrollo en los cuales los científicos pasan años considerando ideas para nuevos productos y luego las trasladan a los desarrolladores de productos, después a los diseñadores y, por último, a los mercadólogos. Los laboratorios de ideas se enfocan en acelerar considerablemente la innovación. El teléfono Razr de Motorola se desarrolló en un laboratorio de innovación llamado Moto City, ubicado unas 50 millas de las oficinas corporativas de la empresa. La mayor parte de la tarea de desarrollo fue realizada por un equipo de ingenieros, diseñadores y mercadólogos, el cual trabajó en espacios abiertos y también en cubículos a la altura de la cintura. Numerosas prácticas normales, como la solicitud de aportaciones de los gerentes regionales de todo el mundo, fueron omitidas para favorecer el trabajo en equipo y acelerar el desarrollo.[20] Una amplia gama de organizaciones, como Boeing, Wrigley, Procter & Gamble y Mayo Clinic, utilizan laboratorios de innovación.
- *Consultores:* los consultores externos siempre están disponibles para examinar una empresa y recomendar ideas de productos. Algunos ejemplos incluyen a Weston Group; Booz Allen Hamilton y Management Decisions. De forma tradicional, los consultores determinan si una empresa maneja un portafolio de productos equilibrado y, si no es así, qué nuevos productos son necesarios para compensar el desequilibrio. Por ejemplo, un consultor externo concibió el muy exitoso limpiador de alfombras Carpet Fresh de Airwick.

La creatividad es la fuente de ideas de nuevos productos, sin importar quién las genere. Una diversidad de enfoques y técnicas ha sido desarrollada para estimular el pensamiento creativo. Dos que se consideran las más útiles para dicho propósito son la lluvia de ideas y los ejercicios de focus groups. La meta de la lluvia de ideas es lograr que un grupo piense en formas ilimitadas de variar un producto o resolver un problema. Los miembros del grupo evitan criticar una idea, sin importar lo ridícula que parezca. Se pospone una evaluación objetiva. La cantidad total de ideas es lo que importa. Como se menciona en el capítulo 9, un objetivo de las entrevistas en focus groups es favorecer los comentarios reveladores mediante la interacción de grupo. Los focus groups, por lo general, se componen de 7 a 10 personas. En ocasiones, los focus groups integrados por consumidores producen excelentes ideas acerca de nuevos productos, por ejemplo, el alimento para perros Cycle, los desodorantes de ambiente Stick-Up y las aspiradoras Dustbuster. En el mercado industrial, las herramientas de maquinaria, los diseños de tableros, los interiores de las aeronaves, así como los accesorios para excavadoras han evolucionado a partir de focus groups.

Filtración de ideas

Después de que se han generado nuevas ideas, pasan a través del primer filtro en el proceso de desarrollo de productos. Esta etapa, llamada filtración, elimina las ideas que son inconsistentes con la estrategia de los nuevos productos de la organización o que son inapropiadas, de forma evidente, por alguna otra razón. El comité o el departamento de nuevos productos o algún otro grupo formalmente designado llevan a cabo la revisión de la filtración. En General Motors, sólo uno de cada 20 nuevos conceptos de automóviles desarrollados se hará realidad. No es un mal porcentaje. En el negocio de los laboratorios farmacéuticos, el porcentaje es mucho más bajo. La mayoría de las ideas de nuevos productos es rechazada en la etapa de filtración.

Las pruebas de conceptos se utilizan con frecuencia en la etapa de filtración para evaluar las alternativas de conceptos (o productos). Una prueba de concepto analiza la idea de un nuevo producto, por lo general antes de que algún prototipo haya sido creado. A menudo los

investigadores obtienen las reacciones de los consumidores a las descripciones y representaciones visuales de un producto propuesto.

Las pruebas de concepto se consideran predictores bastante certeros del éxito de las ampliaciones de líneas de productos. También han sido predictores relativamente precisos del éxito de nuevos productos que no fueron artículos copiados, que no se clasificaron con facilidad en categorías de productos existentes y que no requirieron importantes cambios en el comportamiento de los consumidores (como Betty Crocker Tuna Helper, comida para perros Cycle y Libby's Fruit Float). Sin embargo, las pruebas de concepto son poco precisas para pronosticar el éxito de los nuevos productos, los cuales crean nuevos patrones de consumo y requieren considerables cambios en el comportamiento de los consumidores, como los hornos de microondas, las videograbadoras y los procesadores de textos.

Análisis de negocios

Las ideas de nuevos productos que sobreviven al proceso de filtración inicial pasan a la etapa de análisis de negocios, en la cual se calculan las cifras preliminares de demanda, costo, ventas y rentabilidad. Por primera vez se estiman y comparan los costos y los ingresos. Dependiendo de la naturaleza del producto y la empresa, este proceso puede ser simple o complejo.

La novedad del producto, el tamaño del mercado y la naturaleza de la competencia, todo ello afecta la precisión de las proyecciones de ingresos. En un mercado establecido, como el de las bebidas refrescantes, se encuentran disponibles estimaciones de la industria del tamaño del mercado total. Elaborar un pronóstico de la participación de mercado para una nueva incursión es un desafío mayor.

Analizar las tendencias económicas en general y su impacto en las ventas estimadas es importante, en especial en las categorías de productos que son sensibles a las fluctuaciones en el ciclo de negocios. Si los consumidores consideran a la economía incierta y riesgosa, pospondrán la compra de productos duraderos como grandes aparatos eléctricos para el hogar, automóviles y casas. Asimismo, los compradores industriales o de negocios posponen las compras de equipo importante cuando esperan una recesión.

Estas preguntas se plantean, por lo general, durante la etapa de análisis de negocios:

- ¿Cuál es la probable demanda del producto?
- ¿Qué impacto probable tendrá el nuevo producto en las ventas totales, utilidades, participación de mercado y rendimiento sobre la inversión?
- ¿Cómo la presentación del producto afecta a aquellos existentes? ¿El nuevo producto canibalizará a los ya existentes?
- ¿Los clientes actuales se beneficiarán con el producto?
- ¿El producto resaltará la imagen de la mezcla de productos general de la empresa?
- ¿El nuevo producto afectará a los empleados actuales en alguna forma? ¿Llevará a la contratación de más personas o reducirá el tamaño de la fuerza de trabajo?
- En su caso, ¿qué nuevas instalaciones se necesitarán?
- ¿Cómo podrían reaccionar los competidores?
- ¿Cuál es el riesgo de fracaso? ¿La empresa está dispuesta a asumir el riesgo?

Responder a cualquiera de estas preguntas puede requerir estudios de mercado, competencia, costos y capacidades técnicas. Pero al final de esta etapa, la gerencia deberá haber comprendido el potencial de mercado del producto. Su comprensión es importante porque los costos aumentan de forma sorprendente, una vez que la idea de un producto entra en la etapa de desarrollo.

Las nuevas ideas, con frecuencia, enfrentan resistencia, en especial si se perciben como un riesgo para la empresa. Las ideas que superan la etapa de análisis de negocios a menudo son aquellas cuyos creadores mezclan con cuidado un equilibrio de respaldo político y gerencial al inicio del proceso.

Desarrollo

En la etapa inicial de desarrollo, investigación y desarrollo o el departamento de ingeniería pueden realizar un prototipo del producto. Durante esta etapa, la empresa debe empezar a elaborar el bosquejo de una estrategia de marketing. El departamento responsable tiene que decidir sobre el empaque del producto, la creación de marca (branding), el etiquetado y demás. Además, debe trazar de forma preliminar un mapa de las estrategias de promoción, precio y distribución. La factibilidad de fabricar un producto a un costo aceptable debe examinarse con detalle.

análisis de negocios
Segunda etapa del proceso de filtración donde se calculan las cifras preliminares de demanda, costo, ventas y rentabilidad.

desarrollo
Etapa en el proceso de desarrollo de productos en la cual se crea un prototipo y se delinea una estrategia de marketing.

El Boeing 737 especialmente equipado permitirá a las aerolíneas comerciales ofrecer a los pasajeros Internet de alta velocidad en tiempo real y acceso a intranet, televisión y capacidades de correo electrónico con características completas.

© PR NEWSFOTO/BOEING

La etapa de desarrollo puede durar mucho tiempo y, por tanto, ser muy costosa. La pasta dental Crest estuvo en la etapa de desarrollo durante 10 años. Dieciocho años tardó el desarrollo de Minute Rice, 15 años el de la cámara Polaroid Colorpack, 15 años para la máquina copiadora Xerox y 51 años el del televisor. Gillette desarrolló tres sistemas de afeitado durante un periodo de 27 años (TracII, Atra y Sensor) antes de presentar Mach3 en 1998 y Fusion en 2006.[21]

El proceso de desarrollo funciona mejor cuando todas las áreas que participan (investigación y desarrollo, marketing, ingeniería, producción y hasta los proveedores) trabajan juntas más que en secuencia, un proceso llamado desarrollo de productos simultáneo. Este enfoque permite que las empresas acorten el proceso de desarrollo y reduzcan los costos. Con el desarrollo de productos simultáneo, todas las áreas funcionales relevantes y los proveedores externos participan en las distintas etapas del proceso de desarrollo. Más que proceder a través de etapas altamente estructuradas, el equipo transfuncional lo hace al unísono. Incluir a los proveedores clave al inicio del proceso capitaliza su conocimiento y les permite desarrollar partes componentes cruciales.

Internet es una herramienta útil para implementar el desarrollo de productos simultáneo. En la red, múltiples socios en una diversidad de ubicaciones se pueden reunir de forma regular para evaluar las ideas de nuevos productos, analizar los mercados y la demografía y evaluar la información sobre los costos. Las ideas que se juzguen factibles pueden convertirse rápidamente en nuevos productos. Sin Internet, sería imposible conducir un desarrollo de productos simultáneo desde diversas partes del mundo. La investigación y desarrollo globales son importantes por dos razones. Primera, las empresas grandes se han vuelto globales y ya no se enfocan sólo en un mercado. La investigación y desarrollo son necesarios para conectarse con clientes en distintas regiones del mundo. Segundo, las empresas desean obtener el mejor talento del orbe.

desarrollo de productos simultáneo
Enfoque orientado a equipos para el desarrollo de un nuevo producto.

prueba de mercado
Presentación limitada de un producto y un programa de marketing para determinar las reacciones de los clientes potenciales en una situación de mercado.

Algunas empresas utilizan grupos de consulta de expertos en línea para resolver problemas técnicos. InnoCentive, Inc., es una red de 80 000 solucionadores de problemas de ciencias autoseleccionados en 173 países. Sus clientes incluyen a Boeing, DuPont y Procter & Gamble. Esta última tiene otro programa llamado Connect-and-Develop Model (Modelo conecta y desarrolla). Cuando la empresa elige una idea para el desarrollo, no intenta trabajar en ella desde los cimientos con sus propios recursos y tiempo. En vez de ello, transmite una descripción a su red de pensadores, investigadores, emprendedores de tecnología e inventores de todo el mundo, con la esperanza de generar diálogo, sugerencias y soluciones. Olay Regenerist Eye Derma Pods, un artículo para el cuidado de la piel que se vende muy bien, se desarrolló a través de Connect-and-Develop.[22]

Las empresas innovadoras también están recabando una diversidad de aportaciones de investigación y desarrollo de los clientes en línea. Google encuesta a millones de creadores de páginas web para determinar los resultados de investigación más pertinentes. El grupo LEGO utiliza Internet para identificar a sus clientes más entusiastas y ayudar a diseñar y comercializar los productos. Threadles, una compañía de camisetas, y Ryz, un fabricante de calzado deportivo, solicitan a los consumidores que voten en línea por sus modelos favoritos. Las empresas utilizan esos resultados para determinar los productos que venden en Internet.

Las pruebas de laboratorio se realizan, con frecuencia, en modelos de prototipo durante la etapa de desarrollo. La seguridad de los usuarios es un importante aspecto de este tipo de pruebas, que en realidad someten los productos a un tratamiento mucho más severo que el previsto por los usuarios finales. La Consumer Product Safety Act de 1972, exige que los fabricantes lleven a efecto un "programa de pruebas razonable" para asegurar que sus productos cumplan con los estándares de seguridad establecidos.

Numerosos productos que se desempeñan bien en las pruebas de laboratorio también se evalúan en hogares o empresas. Ejemplos de categorías de producto apropiadas para dichas pruebas de uso incluyen a los productos como alimentos humanos y de mascotas, artículos de limpieza para el hogar, productos químicos y suministros industriales. Tales productos son relativamente económicos y sus características de desempeño son evidentes para los usuarios. Por ejemplo, Procter & Gamble prueba una diversidad de productos personales y de cuidado del hogar en la comunidad alrededor de sus oficinas corporativas en Cincinnati, Ohio.

Pruebas de mercado

Después de que se han desarrollado los productos y los programas de marketing, los nuevos artículos son probados en el mercado. La prueba de mercado es la introducción limitada de un producto y un programa de marketing para determinar las reacciones de los clientes

potenciales en una situación de mercado. Las pruebas de mercado permiten a la gerencia evaluar estrategias alternas y estimar qué tan bien se ajustan los diversos aspectos de la mezcla de marketing. Incluso los productos establecidos pasan por una prueba de mercado para analizar las nuevas estrategias de marketing.

Las ciudades elegidas como sitios de prueba deben reflejar las condiciones del mercado en el área proyectada del nuevo producto. Sin embargo, no existe ninguna ciudad "mágica" que represente de forma universal, las condiciones del mercado, y el éxito de un producto en una ciudad no garantiza que sea un triunfo nacional. Por tanto, al elegir las ciudades del mercado de prueba, los investigadores deben encontrar ubicaciones donde los hábitos demográficos y de compra reflejen el mercado general. La empresa también debe tener buena distribución en las ciudades de prueba. Es más, las ubicaciones de prueba deben ser aisladas de los medios. Si las estaciones de televisión en un mercado en particular abarcan un área muy grande fuera de ese mercado, la publicidad utilizada para el producto de prueba puede atraer a muchos consumidores de fuera del mercado, entonces, el producto puede parecer más exitoso de lo que es en realidad. En la figura 11.2 se proporciona un checklist de los criterios para elegir mercados de prueba.

FIGURA 11.2

Checklist para elegir los mercados de prueba

Al elegir un mercado de prueba, se deben considerar varios criterios, en especial, los siguientes:

- Similitud con los establecimientos de distribución planeados
- Aislamiento relativo de otras ciudades
- Disponibilidad de medios de publicidad cooperativa
- Muestra representativa diversificada de edades, religiones, preferencias culturales y sociales, etcétera
- Sin hábitos de compra atípicos
- Tamaño de población representativa
- Ingreso *per cápita* típico
- Buen historial como ciudad de prueba, pero no demasiado utilizada
- No fácilmente "saturado" por los competidores
- Estabilidad de las ventas en todo el año
- Sin estación de televisión dominante; periódicos múltiples, revistas y estaciones de radio
- Disponibilidad de investigación y servicios de auditoría
- Disponibilidad de minoristas que cooperarán
- Libertad de influencias inusuales, como el dominio de una industria o demasiado turismo

Los altos costos de las pruebas de mercado Con frecuencia, las pruebas de mercado duran un año o más y los costos pueden exceder un millón de dólares. Algunos productos permanecen en los mercados de pruebas aún más. McDonald's tardó 12 años en el desarrollo y la prueba de ensaladas antes de presentarlas. A pesar del costo, numerosas empresas creen que es mejor fracasar en un mercado de prueba que en una presentación a nivel nacional.

Ya que las pruebas de mercado son tan costosas, algunas empresas no prueban las extensiones de líneas de marcas bien conocidas. Por ejemplo, debido a que la marca Folgers es muy conocida, Procter & Gamble enfrentó poco riesgo al distribuir su versión instantánea descafeinada a nivel nacional. Consolidated Foods Kitchen de Sara Lee siguió el mismo enfoque con sus *croissants* congelados. Otros productos que se presentaron sin ser probados en el mercado incluyen International Coffees de General Food, Chewy Granola Bars y Granola Dipps de Quaker Oats, y Milk Break Bars de Pillsbury.

El alto costo de las pruebas de mercado no es sólo financiero. Un problema inevitable es que las pruebas de mercado revelan el nuevo producto y su mezcla de marketing a los competidores antes de su presentación. Así, el elemento sorpresa se pierde. Los competidores pueden también sabotear u "obstaculizar" un programa de pruebas al introducir su propia promoción de ventas, fijación de precios o campaña publicitaria para ocultar o distorsionar las condiciones normales que la firma de pruebas podría esperar en el mercado.

Alternativas a las pruebas de mercado Gran número de empresas busca alternativas menos costosas, más rápidas y seguras que las pruebas de mercado tradicionales. A principios de la década de 1980, Information Resources, Inc. fue pionera en una alternativa: la investigación de una sola fuente que empleó datos del escáner de supermercado (analizados en el capítulo 9). Una prueba de escáner usual cuesta alrededor de $300 000. Otra alternativa a las pruebas de mercado tradicionales es la **prueba de mercado simulada (laboratorio)**. La publicidad y otros materiales promocionales de diversos productos, incluida la prueba de producto, se muestran a miembros del mercado meta. Entonces, se lleva a estas personas a comprar a una tienda falsa o real, donde se registran sus compras. El comportamiento del comprador, incluida la compra repetida, se monitorea para evaluar el probable desempeño del producto en condiciones de mercado reales. Las firmas de investigación ofrecen pruebas de mercado

prueba de mercado simulada (laboratorio)
Presentación de publicidad y otros materiales de promoción para diversos productos, incluido un producto de prueba a miembros del mercado meta del producto.

> *El alto precio del fracaso simplemente prohíbe la vasta introducción de los productos más nuevos sin una prueba.*

simuladas por $25 000 a $100 000, en comparación con un millón de dólares o más por una prueba de mercado de escala completa.

Pruebas de mercado en línea A pesar de estas alternativas, la mayoría de las empresas aún considera que la prueba de mercado es esencial para gran parte de los nuevos productos. El alto precio del fracaso simplemente prohíbe la vasta introducción de los productos más nuevos sin pruebas. Numerosas empresas encuentran que Internet ofrece una forma rápida y eficaz en relación con el costo para realizar pruebas de mercado.

Procter & Gamble utiliza Internet con el objetivo de evaluar la demanda de los clientes para probables nuevos productos. Gran número de productos que no está disponible en tiendas de abarrotes o farmacias puede probarse desde el sitio web corporativo de P&G (**www.pg.com**).

Otras empresas de productos de consumo, que utilizan las pruebas de mercado en línea incluyen a General Mills y Quaker Oats. Han aparecido otros sitios web, los cuales ofrecen a los consumidores productos prototipo desarrollados por empresas de todos los tamaños.

© AP PHOTO/GILLETTE PHOTOS

Comercialización

La etapa final en el proceso de desarrollo de nuevos productos es la **comercialización**: la decisión de colocar un producto en el mercado. La decisión de comercializar el producto define varias tareas en marcha: ordenar los materiales y el equipo de producción, empezar la producción, crear inventarios, embarcar el producto a los puntos de distribución de campo, capacitación de la fuerza de ventas, anunciar el nuevo producto al comercio y publicitarlo a los clientes potenciales.

El tiempo desde la decisión inicial de comercialización hasta la introducción real del producto es variable. Puede durar desde unas semanas para productos simples que utilizan el equipo existente, hasta varios años para productos técnicos, los cuales requieren equipo de manufactura personalizado.

El costo total del desarrollo y la introducción inicial puede ser asombroso. Gillette gastó $750 millones para desarrollar Mach3 y su presupuesto de marketing del primer año fue de $300 millones.

Para algunos productos, una campaña bien planeada en Internet puede proporcionar información acerca de nuevos productos para quienes buscan las soluciones que ofrece uno de ellos en particular. El intento de llegar a los clientes al momento en que necesitan un producto es mucho más eficiente y eficaz en costos, que comunicarse con un mercado meta que a la larga, puede necesitar el producto.

comercialización
Decisión de comprar o vender un producto en el mercado.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Describir los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos

OA 3

POR QUÉ ALGUNOS PRODUCTOS TIENEN ÉXITO Y OTROS FRACASAN

A pesar de la cantidad gastada en el desarrollo y las pruebas de nuevos productos, una gran proporción de presentaciones de nuevos productos falla. Esto sucede por diversas razones. Con frecuencia, simplemente no ofrecen ningún beneficio discernible en comparación con los productos existentes. Otro factor que por lo general se cita en los fracasos de los nuevos productos es un mal ajuste entre las características del producto y los deseos de los clientes. Por ejemplo, existen sistemas telefónicos en el mercado con más de 700 funciones diferentes, pero el usuario promedio está feliz con sólo 10 de ellas. Otras razones para el fracaso incluyen la sobreestimación del tamaño de mercado, el incorrecto posicionamiento, un precio demasiado alto o demasiado bajo, una inadecuada

distribución, una promoción deficiente o simplemente un producto inferior en comparación con los de la competencia.

Tal vez los consumidores simplemente están demasiado preocupados para prestar mucha atención a los mensajes comerciales acerca de nuevos productos. Una encuesta reportada por Schneider Associates, Mintel International e Information Resources encontró que 69% de los consumidores podría no mencionar un solo nuevo producto lanzado al mercado en 2008. Los nuevos productos que se recordaban con más frecuencia eran:[23]

1. Nintendo Wii Fit 22% lo recuerdan
2. iPod Touch, 16%
3. Bud Light Lime, 15%
4. McDonald's Southern Style Chicken Biscuit and Sandwich, 14%
5. Kraft Mac & Cheese Crackers, 13%
6. KY Yours + Mine Couples Lubricant, 12%
7. Gatorade G2, Yoplait Fiber One, (empate) 11%
8. MacBook Air, Rock Band, Burger King Apple Fries,

   Neosporin Neo To Go!, Kraft Bagel-fuls, (empate) 5%

Es interesante que, cuando los gerentes hacen públicamente un compromiso con los nuevos productos, tienden a mantenerlo incluso cuando la nueva información indica que el producto fracasará. Este "compromiso escalado" puede ser desastroso para las empresas en los mercados hipercompetitivos de hoy.[24]

El fracaso puede ser una cuestión de grado. Cuando es absoluto, una empresa no puede recuperar sus costos de desarrollo, marketing y producción. El producto en realidad es una pérdida de dinero para la empresa. Un fracaso de producto relativo resulta cuando el producto genera una utilidad, pero fracasa en alcanzar las metas de ventas, utilidades o participación de mercado. Algunos fracasos de nuevos productos muy publicitados incluyen a Sony Betamax (1975), Apple Lisa (1983), New Coke (1985) y Kellogg's Breakfast Mates (1998).[25]

Los altos costos y otros riesgos del desarrollo y las pruebas de los nuevos productos no impiden a numerosas empresas, como Rubbermaid, Colgate-Palmolive, sopas Campbell's, 3M y Procter & Gamble, desarrollar e introducir en forma intensiva sus nuevos productos.

El factor de mayor relevancia en la introducción exitosa de un nuevo producto es un buen ajuste entre el producto y las necesidades del mercado, como predeciría el concepto de marketing. Los nuevos productos que son exitosos entregan un beneficio significativo y notorio a un número considerable de personas u organizaciones, y son diferentes en alguna forma importante de aquellos productos que pretenden sustituir. Las empresas que experimentan un éxito cotidiano en las presentaciones de nuevos productos tienden a compartir las siguientes características:[26]

- Un historial de escuchar con atención a los clientes
- Obsesión por fabricar el mejor producto posible
- Una visión de lo que será el mercado en el futuro
- Sólido liderazgo
- Compromiso con el desarrollo de un nuevo producto
- Enfoque de equipo basado en un proyecto para el desarrollo de un nuevo producto
- Realizar bien cada aspecto del proceso de desarrollo de productos
- Disposición para sufrir un fracaso ocasional

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar por qué algunos productos tienen éxito y otros fracasan

Un buen ajuste conduce al éxito

Un mal ajuste puede significar el fracaso

TEMAS GLOBALES EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La creciente globalización de los mercados y de la competencia proporciona una razón para que las empresas multinacionales consideren el desarrollo de nuevos productos desde una perspectiva mundial. Dicha perspectiva incluye a los países en vías de desarrollo, así como a los mercados más establecidos. Como se ilustra en el recuadro de "Perspectivas globales" en este capítulo, gran número de empresas, con sede en Estados Unidos, depende en gran medida de los productos desarrollados de forma específica para necesidades únicas en los mercados extranjeros.

Una empresa que empieza con una estrategia global tiene mayor capacidad para desarrollar productos que son comercializables a nivel mundial. En numerosas corporaciones multinacionales, cada producto se desarrolla para una probable distribución a nivel mundial y se le incluyen los requerimientos de mercado únicos siempre que es posible. Procter & Gamble presentó Pampers Phases en los mercados globales un mes después de haberlo hecho en Estados Unidos. La meta de P&G fue tener el producto en los anaqueles en 90 países en el periodo de un año. El objetivo era establecer lealtad a la marca entre los distribuidores y consumidores antes de que los competidores extranjeros pudieran reaccionar.

Algunas empresas globales diseñan sus productos para cumplir con regulaciones en sus mercados importantes y luego, si es necesario, satisfacer los requerimientos de los mercados

Perspectivas GLOBALES

Ingeniería frugal

El mundo se convierte en un laboratorio muy grande de investigación y desarrollo. Cada vez más, las empresas encuentran que sus operaciones internacionales identifican ideas que resuenan más allá de los mercados locales. Un ejemplo: Deere & Co. en la actualidad busca un nuevo mercado en Estados Unidos, agricultores recreativos, gracias a las innovaciones originadas en sus instalaciones de investigación en Pune, India.

Deere, con sede en Moline, IL, abrió el centro de Pune en 2001 como una forma de ingresar al mercado indio. La medida fue inesperada: Deere es conocido por su equipo pesado agrícola y por su equipo grande para la construcción. Muchos de los poco más de 300 millones de agricultores en India todavía utilizan arados tirados por bueyes. Pero Deere vio el potencial y sus ingenieros en Pune respondieron con cuatro modelos sencillos, no incluyen GPS ni aire acondicionado, lo bastante resistentes para enfrentarse a los rigores de la agricultura comercial.

Los tractores, que cuestan entre $8 400 y $11 600 en India, eran tan básicos que Deere nunca contempló la idea de venderlos en Estados Unidos. Después el fabricante indio de tractores, Mahindra & Mahindra, empezó a vender sus productos en Estados Unidos, orientándose a un mercado que Deere había ignorado en gran parte, los aficionados y los cazadores de gangas. Esas personas no necesitaban características avanzadas y resulta que deseaban las mismas cualidades que los agricultores indios; un precio al alcance de su bolsillo y facilidad de manejarlos. Deere, siguiendo el ejemplo de Mahindra, trasplantó en 2002 una versión ligeramente modificada (con asientos más blandos y más caballos de fuerza) de la línea india de tractores, que se vende como la serie 5003 en Estados Unidos, a un precio inicial de $14 400. En la actualidad, alrededor de la mitad de los tractores que fabrica Deere en la India se abren camino hacia el extranjero.

El tractor Deere fabricado en India era perfecto para el agricultor aficionado Jim Henderson, que trabaja como ejecutivo del condado en Franklin, KY y se libera del estrés atendiendo su granja de heno de 57 acres durante los fines de semana. Brad Wolfe, un agricultor de tiempo completo, inicialmente se mostró más escéptico: se resistió cuando se enteró de que un tractor que le agradaba estaba fabricado en India. Un distribuidor finalmente convenció a Wolfe de que el tractor era duradero y dos años después compró otro Deere fabricado en India. A Jang Sangha también le preocupaba la durabilidad. Sangha, cuya familia cultiva 5 500 acres en Jalandhar, depende de una flotilla de 160 tractores Deere para operar su negocio y hasta ahora se ha sentido complacido.

Deere no divulga los márgenes para sus máquinas específicas, pero ciertamente la empresa ve los beneficios financieros de transplantar las innovaciones indias a Estados Unidos. Raj Kalathur, el director general de la división Deere en India, dice que los tractores 5003 surgieron de una "ingeniería frugal". Muchos empleados indios de Deere son testigos diarios de la pobreza, explica y tienen mucho cuidado para minimizar los costos. Esa clase de innovación no sólo es global, es un buen negocio.[27]

¿Cuáles otros productos cree usted que podrían ser candidatos para la ingeniería frugal? Escriba un memorando para el director de investigación de mercados de un fabricante estadounidense, proponiéndole su idea favorita y justificándola.

por país. Nissan desarrolla modelos de automóviles líderes en el país que, con cambios menores, pueden venderse en la mayoría de los mercados. Con este enfoque, Nissan pudo reducir el número de sus modelos básicos de 48 a 18.

Los países en vías de desarrollo representan enormes mercados de automóviles, pero no a precios internacionales dominantes. Renault SA presentó el Dacia Logan, un automóvil económico anónimo con tornillos expuestos, un interior de tela burda y un motor de 90 caballos de fuerza. El Logan se vende por unos $7 300 en Europa Oriental y en Medio Oriente, y por $9 000 en Europa Occidental y ha sido más exitoso de lo predicho. Los rivales como DaimlerChrysler AG y Toyota Motor Corp. preparan aportaciones competitivas con precio inferior a los $10 000.[28] Tata Motors Ltd. de India ha anunciado el lanzamiento de una nueva marca llamada Tata Nano que tendrá un precio de etiqueta de $2 500.[29]

Algunas empresas no podrían vender sus productos a precios accesibles y aún obtener una utilidad adecuada en gran número de países. Los ingenieros de GE Healthcare idearon una forma de desarrollar el MAC 400, un electrocardiógrafo portátil que se vende en $1 500 en India. El MAC 400 se basó en la tecnología desarrollada para un electrocardiógrafo estadounidense que se vende en $5.4 millones.[30] La sección "Perspectivas globales" en este capítulo proporciona otro ejemplo de la adaptación de un producto diseñado para los países desarrollados a uno para los que están en vías de desarrollo.

Con frecuencia escuchamos qué tan populares son los productos estadounidenses en los países extranjeros. Recientemente, las empresas estadounidenses como Levi Strauss, Coca-Cola, RJR Nabisco y Nike han encontrado que los productos conocidos en los mercados extranjeros pueden convertirse en éxitos en Estados Unidos. El sabor del helado *dulce de leche* de Häagen-Dazs, nombrado así por una bebida de leche caramelizada popular en Argentina, fue presentado originalmente en Buenos Aires. Enova, un aceite de cocina que ayuda a bajar de peso y reducir la grasa corporal, fue la marca número uno en ventas en Japón antes de ser presentada en Estados Unidos.

En otros casos, antiguos socios de alianzas se han convertido en competidores. Durante años, Shanghai Automotive Industry Corp. había trabajado con General Motors Corp. y Volkswagen AG para fabricar automóviles para el consumidor chino. El fabricante de automóviles de ese país ahora planea presentar productos propios en los mercados globales, en competencia con sus socios.[31]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar los temas globales en el desarrollo de nuevos productos

- Producto independiente a nivel mundial
- Modificación de los productos
- Múltiples productos en diversos países

OA 5

LA DIFUSIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Los gerentes tienen una mejor oportunidad de comercializar con éxito los productos si entienden la forma en la cual los consumidores se enteran de sus productos y los adoptan. Una persona que compra un nuevo producto que nunca antes ha probado, puede a la larga convertirse en un **adoptante**, un consumidor que estuvo lo suficientemente feliz con su experiencia de prueba de un producto para volverlo a usar.

Difusión de la innovación

Una **innovación** es un producto percibido como nuevo por un probable adoptante. En realidad no importa si el producto es "nuevo para el mundo" o alguna otra categoría de nuevo producto. Si es nuevo para un adoptante probable, en este contexto es una innovación. La **difusión** es el proceso por el cual se disemina la adopción de una innovación.

Las cinco categorías de adoptantes participan en el proceso de difusión:

- *Innovadores:* el primer 2.5% del total de quienes adoptan el producto. Los innovadores están casi obsesionados con probar nuevas ideas y productos. Además de tener ingresos más altos, son más personas de mundo y más activos fuera de su comunidad que los no innovadores. Confían menos en las normas de grupo y tienen mayor confianza personal. Ya que han tenido una buena educación, es más probable que obtengan su información de fuentes científicas y expertos. Los innovadores se caracterizan como aventureros.

adoptante
Consumidor que estuvo lo suficientemente feliz con su experiencia de prueba de un producto para volverlo a usar.

innovación
Producto percibido como nuevo por un probable adoptante.

difusión
Proceso por el cual se disemina la adopción de una innovación.

El nuevo iPhone es popular, no sólo por su apariencia, sino por las aplicaciones divertidas, útiles y completamente nuevas (aplicaciones aka) que ofrece a sus usuarios, algo casi irresistible para los primeros adoptantes de artefactos tecnológicos.

© QI HENG/XINHUA/LANDOV

- *Primeros adoptantes*: el siguiente 13.5% en adoptar un producto. Aunque los primeros adoptantes no son en realidad los primeros, sí lo adoptan al principio del ciclo de vida del producto. En comparación con los innovadores, confían mucho más en las normas y los valores de grupo. Están asimismo más orientados a la comunidad local, en contraste con la visión mundana de los innovadores. Los primeros adoptantes tienen una mayor probabilidad que los innovadores de ser líderes de opinión debido a su afiliación más cercana con los grupos. Los primeros adoptantes son los mejores amigos de un producto nuevo.[32] Apple Computer gasta la totalidad de su presupuesto de marketing en el intento por atraer a los primeros adoptantes. Joe Bates, director de investigación de Consumer Electronics Association, señala que los primeros adoptantes gastan hasta tres veces más dinero en los aparatos de electrónica de consumo que las otras categorías de los adoptantes y tienen entre dos y cinco veces más probabilidad de correr la voz acerca de los nuevos productos que los consumidores promedio.[33] El respeto por los demás es una característica dominante de los primeros adoptantes. En la figura 11.3 se identifican algunas otras características de los primeros adoptantes.
- *Mayoría temprana*: el siguiente 34% en adoptar. La mayoría temprana evalúa las ventajas y desventajas antes de adoptar un producto nuevo. Tiene la probabilidad de recabar información adicional y evaluar más marcas que los primeros adoptantes, por tanto, amplían el proceso de adopción. Confían en el grupo para obtener información, pero tienen poca probabilidad de ser ellos mismos líderes de opinión. En lugar de esto, tienden a ser amigos y vecinos de los líderes de opinión. La mayoría temprana es un importante vínculo en el proceso de difusión de nuevas ideas porque están posicionados entre los primeros y los últimos adoptantes. Una característica predominante de la mayoría temprana es su acción deliberada.
- *Mayoría tardía:* el siguiente 34% en adoptar. La mayoría tardía adopta un nuevo producto debido a que gran parte de sus amigos ya lo ha hecho. Ya que confían en las normas de grupo, su adopción se deriva de la presión por alinearse con los demás. Este grupo tiende a ser de mayor edad y a estar por debajo del promedio en ingresos y educación. Dependen, en esencia, de la comunicación verbal, más que de los medios masivos. La característica más destacada de la mayoría tardía es el escepticismo.
- *Rezagados:* el restante 16% en adoptar. Al igual que los innovadores, los rezagados no confían en las normas de grupo, pero su independencia está arraigada en sus vínculos con la tradición. Así, la experiencia influye mucho en sus decisiones. Para el momento en que los rezagados adoptan una innovación, quizá ya está pasada de moda y ha sido reemplazada por algo más. Por ejemplo, pueden haber comprado su primer televisor blanco y negro cuando ya la televisión en color tenía gran difusión. Los rezagados tienen el tiempo de adopción más largo y el estatus socioeconómico más bajo. Tienden a desconfiar de los nuevos productos y están alejados de una sociedad que avanza con rapidez. El valor característico de los rezagados es la tradición. Las empresas ignoran por lo general a los rezagados, quienes no parecen estar motivados por la publicidad o la venta personal y son prácticamente imposibles de alcanzar en línea.

Observe que algunas categorías de producto, como los televisores monocromáticos pueden no ser adoptadas nunca por toda la población. Las categorías de adoptantes se refieren a todos aquellos que a la larga adoptarán un producto, no a la población completa.

FIGURA 11.3

¿Quiénes son exactamente los primeros adoptantes?

- 77 millones de estadounidenses, 36 millones de jefes de familia de Estados Unidos
- Cerca de 40% de los integrantes de la Generación X (edades entre 28 y 41) son los primeros adoptantes
- 49% tiene un aparato MP3
- 70% tiene Internet de banda ancha en casa
- Cerca de 60% está "harto de la publicidad actual"
- 1.5 veces más probabilidad de poseer una computadora portátil que la población en general

Fuente: Daniel B. Honigman, "Who's on First?", *Marketing News*, 1 de noviembre de 2007, p. 15. Tomado de la encuesta de Forrester Research "The State of Consumers and Technology: Benchmark 2007". Utilizado con autorización de American Marketing Association.

Características del producto y tasa de adopción

Las cinco características del producto pueden utilizarse para elaborar un pronóstico y explicar la tasa de aceptación y difusión de un nuevo producto:

- *Complejidad:* grado de dificultad involucrado en la comprensión y el uso de un nuevo producto. Entre más complejo sea el producto, más lenta es su difusión. Por ejemplo, los aparatos de DVD han existido por varios años, pero en un principio fueron adquiridos por los primeros adoptantes quienes estaban dispuestos a pasar por el problema de vincular sus aparatos con sus computadoras personales o a pagar altos precios por las primeras máquinas que se conectaban a su televisor.
- *Compatibilidad:* grado en el que el nuevo producto es consistente con los valores existentes y el conocimiento del producto, las experiencias pasadas y las necesidades actuales. Los productos incompatibles se difunden con mayor lentitud que los compatibles. Por ejemplo, la introducción de los anticonceptivos es incompatible en los países donde las creencias religiosas desalientan el control de la natalidad.
- *Ventaja relativa:* grado en el cual un producto se percibe como superior a los sustitutos existentes. Por ejemplo, ya que el horno de microondas reduce el tiempo de cocción, tiene una clara ventaja relativa sobre un horno convencional.
- *Capacidad de observación:* grado en el que los beneficios u otros resultados de usar el producto pueden ser observados por otros y comunicados a los clientes meta. Por ejemplo, los productos de moda y los automóviles son altamente visibles y más observables que los productos de cuidado personal.
- *Capacidad de prueba:* grado en el cual un producto puede probarse con una base limitada. Es mucho más fácil probar un cepillo dental o un cereal para el desayuno, que un nuevo automóvil o una microcomputadora. Las demostraciones en las salas de exhibiciones y las pruebas de manejo son diferentes a un uso de prueba en el hogar. Para estimular las pruebas, los mercadólogos utilizan programas de muestras gratuitas, exhibiciones de degustación y tamaños pequeños de empaques.

En la figura 11.4 se muestra el tiempo que se requirió para que varios nuevos productos de audio y video llegaran a ventas de un millón de unidades. Observe el índice tan rápido con el que se ha difundido la radio por satélite.

Implicaciones del proceso de adopción para el marketing

Dos tipos de comunicación ayudan al proceso de difusión: la comunicación verbal entre los consumidores y la comunicación de las empresas hacia los consumidores. La comunicación verbal dentro de y entre los grupos acelera la difusión. Los líderes de opinión analizan nuevos productos entre ellos, con sus seguidores y con otros líderes de opinión. Varios estudios reportados en *eMarketer* revelaron que la comunicación verbal es el método preferido por los estudiantes universitarios para enterarse acerca de nuevos bienes y servicios. Esto incluye consejos de los miembros de la familia y los amigos, redes sociales, blogs y video viral. La publicidad por televisión calificó en segundo lugar, seguida por las muestras gratuitas.[34]

Por consiguiente, las empresas deben asegurarse de que los líderes de opinión tengan los tipos de información deseada en los medios que utilizan. Los proveedores de algunos productos, como servicios profesionales y del cuidado de la salud, confían casi exclusivamente en la comunicación verbal para sus nuevos negocios.

Internet desempeña un importante rol en la generación de las comunicaciones verbales. De hecho, JWT Worldwide en Nueva York estima que más de 85% de las 1 000 principales firmas de marketing tienen alguna forma de estrategia de comunicación verbal.[35] Estos esfuerzos con frecuencia se conocen como *buzz marketing* (marketing de rumores).

Las empresas reclutan a menudo un grupo central de líderes de opinión para provocar rumores (*buzz*).

FIGURA 11.4

Ventas de nuevos productos de audio

© PR NEWSFOTO/XM SATELLITE RADIO

ciclo de vida del producto (CVP)
Metáfora biológica que rastrea las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).

UPN reclutó a Alloy.com, un sitio de compras y estilo de vida dirigido a chicas adolescentes con el objetivo de desarrollar una campaña de rumores para la serie televisiva *America's Top Model*. Después de analizar las charlas en su sitio, Alloy identificó a 500 chicas bien conectadas que habían expresado interés en el programa. Alloy proporcionó a las adolescentes paquetes de fiesta de *America's Top Model* y las alentó a invitar un promedio de cuatro amigas a sus casas para reuniones que versaran sobre el tema del programa de televisión. De acuerdo con Alloy, los resultados fueron muy buenos.[36]

Las empresas de negocios también han desarrollado estrategias para obtener retroalimentación e ideas en línea de los primeros adoptantes. Microsoft Corp. tiene un programa Most Valuable Professional (MVP) con 4 000 participantes en 90 países. Los participantes proporcionan a Microsoft retroalimentación de usuarios de casi todos los nuevos productos, desde Windows hasta Xbox. La comunidad en Internet de Sony de unos 850 primeros adoptantes se llama "Sony Frontline".[37]

El segundo tipo de comunicación que ayuda al proceso de difusión es la comunicación directa de la empresa hacia los probables adoptantes. Los mensajes dirigidos hacia los primeros adoptantes, por lo general, deben utilizar distintos atractivos que los mensajes dirigidos a la mayoría temprana, la mayoría tardía o a los rezagados. Los primeros adoptantes son más importantes que los innovadores porque constituyen un grupo de mayor tamaño, son más activos socialmente y con frecuencia son líderes de opinión.

Los investigadores en DoubleClick encontraron que 39% de los primeros adoptantes informó pasar cinco o más horas en línea cada día, en comparación con 23% de otras categorías de adoptantes. Más aún, 40% de los primeros adoptantes reportó utilizar los sitios web para aprender sobre los nuevos productos, en comparación con 31% de otras categorías de adoptantes. También, 19% de los primeros adoptantes utilizó sólo publicidad en línea como fuente de información, en comparación con 8% de los demás encuestados.[38]

A medida que el enfoque de una campaña promocional cambia de los primeros adoptantes a las mayorías temprana y tardía, los mercadólogos deben estudiar las características predominantes, el comportamiento de compra y las propiedades de los medios de estos mercados meta. Luego, deben revisar los mensajes y la estrategia de medios para que concuerden. El modelo de difusión ayuda a guiar a los mercadólogos en el desarrollo e implementación de la estrategia de promoción.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Explicar el proceso de difusión mediante el cual se adoptan nuevos productos

Porcentaje del total de adopciones por categoría

Las características de producto (influyen en la tasa de adopción)

- Complejidad
- Compatibilidad
- Ventaja relativa
- Capacidad de observación
- Capacidad de prueba

OA 6

CICLOS DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

El ciclo de vida del producto (CVP) es uno de los conceptos más conocidos en el marketing. Muy pocos son los otros conceptos generales que se hayan discutido tan ampliamente. Aunque algunos investigadores y consultores han desafiado la base teórica y el valor gerencial del CVP, muchos creen que es una herramienta útil de diagnóstico de gerencia de marketing y una guía general de planeación de marketing en las diversas etapas del "ciclo de vida".

El ciclo de vida es una metáfora que rastrea las etapas de aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte). Como se muestra en la figura 11.5, un producto progresa a través de cuatro importantes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

FIGURA 11.5

Cuatro etapas del ciclo de vida del producto

FIGURA 11.6

Ciclos de vida de los productos de estilos, modas clásicas y modas pasajeras

El concepto CVP puede utilizarse para analizar una marca, una forma o una categoría de producto. El CVP para una forma de producto es, por lo general, más largo que el CVP de una marca. La excepción sería una marca que fuera el primero y el último competidor en un mercado de forma de producto. En esa situación, la marca y los ciclos de vida de la forma de producto serían iguales en duración. Las categorías tienen los ciclos de vida más largos. Una categoría de producto incluye todas las marcas que satisfacen un tipo en particular de necesidad como tener productos para afeitar, automóviles de pasajeros o bebidas refrescantes.

El tiempo que un producto pasa en cualquier etapa del ciclo de vida puede variar de forma drástica. Algunos productos, como artículos de modas pasajeras, se mueven a lo largo del ciclo completo en semanas. Otras como lavadoras y secadoras eléctricas de ropa, permanecen en la etapa de madurez por semanas. En la figura 11.5 se ilustra el típico ciclo de vida del producto de consumo duradero, como una lavadora o secadora. En contraste, en la figura 11.6 se ilustran ciclos de vida típicos en cuanto a estilos (como ropa formal, de negocios o casual), modas clásicas (digamos, minifaldas o jeans holgados) y modas pasajeras (por ejemplo, estampados de leopardo). Los cambios en un producto, sus usos, imagen o posicionamiento pueden prolongar el ciclo de vida de ese producto.

A medida que los ciclos de vida continúan en disminución, es crucial comprimir los ciclos de desarrollo y acelerar el desarrollo de nuevos productos. El concepto CVP no indica a los gerentes la duración del ciclo de vida del producto o su duración en cualquier etapa. Tampoco dicta la estrategia de marketing. Sólo es una herramienta para ayudar a los mercadólogos a elaborar pronósticos de los sucesos futuros y a sugerir estrategias apropiadas. Veamos la figura 11.7, ¿qué conclusiones puede formular acerca del CVP del "Artefacto A", "Artefacto B" y "Artefacto C" durante un periodo de cinco años?

Etapa de introducción

La etapa de introducción del ciclo de vida del producto representa el lanzamiento en gran escala del nuevo producto en el mercado. Las bases de datos de computadoras para uso personal, los filtros desodorantes para habitaciones con aire acondicionado y los generadores de electricidad eólicos para el hogar son categorías de producto que recién han ingresado al CVP. Una

categoría de producto
Todas las marcas que satisfacen un tipo de necesidad en particular.

etapa de introducción
Primera etapa del ciclo de vida del producto en la cual ocurre el lanzamiento de escala completa de un nuevo producto en el mercado.

FIGURA 11.7

Ventas en Estados Unidos de "artefactos" en miles de millones de dólares

alta tasa de fracaso, poca competencia, frecuente modificación del producto y una distribución limitada tipifican la etapa de presentación del CVP.

Los costos de marketing en la etapa de introducción son altos por varias razones. Con frecuencia se necesitan altos márgenes de concesionarios para obtener una distribución adecuada y se requieren incentivos para hacer que los consumidores prueben el nuevo producto. Los gastos de publicidad son considerables debido a la necesidad de educar a los consumidores acerca de los beneficios del nuevo producto. Los costos de producción a menudo también son altos en esta etapa, conforme se identifican y corrigen las fallas del producto y la manufactura y se realizan esfuerzos para desarrollar economías de producción en masa.

Como se ilustra en la figura 11.5, las ventas aumentan de forma lenta durante la etapa de introducción. Es más, las utilidades por lo general son negativas debido a los costos de investigación y desarrollo, las herramientas de fábrica y los altos costos de introducción. La duración de esta fase se determina en gran medida por las características del producto, así como sus ventajas sobre los productos sustitutos, el esfuerzo educativo que se requiere para hacer que el producto sea conocido y el compromiso de la administración de recursos para el nuevo producto. Un periodo breve de introducción se prefiere con el fin de reducir el impacto de las ganancias negativas y los flujos de efectivo. Tan pronto como el producto despegue, la carga financiera debe comenzar a disminuir. También una corta presentación ayuda a disipar parte de la incertidumbre en cuanto a si el nuevo producto será exitoso.

La estrategia de promoción en la etapa de introducción se enfoca en desarrollar una conciencia del producto e informar a los consumidores acerca de los probables beneficios de la categoría del producto. En esta etapa, el desafío de la comunicación es favorecer la demanda primaria: demanda para el producto en general más que para una marca en específico. A menudo se requiere venta personal intensiva para ganar aceptación para el producto entre los mayoristas y minoristas. La promoción de los productos de conveniencia con frecuencia requiere de un sólido muestreo y adición de cupones para los consumidores. Las compras y los productos de especialidad requieren publicidad educativa y venta personal para el consumidor final.

etapa de crecimiento
Segunda etapa del ciclo de vida del producto cuando las ventas por lo general tienen una tasa creciente, muchos competidores ingresan al mercado, las empresas grandes pueden empezar a adquirir a otras pequeñas empresas pioneras y las utilidades son sanas.

etapa de madurez
Tercera etapa del ciclo de vida del producto durante la cual las ventas aumentan a una tasa decreciente.

Etapa de crecimiento

Si una categoría de producto supera la etapa de introducción, avanza a la **etapa de crecimiento** del ciclo de vida. En esta, las ventas crecen a una tasa cada vez mayor, numerosos competidores ingresan al mercado y las empresas grandes pueden empezar por adquirir pequeñas empresas pioneras. En la etapa de crecimiento las utilidades aumentan con rapidez, llegan a su auge y comienzan a disminuir cuando la competencia se intensifica. El énfasis cambia de la promoción de la demanda primaria (por ejemplo, promover asistentes digitales personales, o PDA por sus siglas en inglés) hasta una agresiva publicidad de marca y comunicación de las diferencias entre las marcas (por ejemplo, promover Casio frente a Palm y Visor).

La distribución se convierte en una importante clave para lograr el éxito durante la etapa de crecimiento, así como en las últimas. Los fabricantes luchan por conseguir los concesionarios y distribuidores y establecer relaciones a largo plazo. Sin una distribución adecuada, es imposible establecer una sólida posición de mercado.

Etapa de madurez

El periodo en el cual las ventas aumentan a una tasa cada vez menor señala el inicio de la **etapa de madurez** del ciclo de vida. No se pueden atraer nuevos usuarios de forma indefinida y tarde o temprano el mercado se acerca a una saturación. Esta es, por lo general, la etapa más larga del ciclo de vida del producto. Gran número de importantes electrodomésticos se encuentra en la etapa de madurez de sus ciclos de vida.

Para los productos buscados y muchos productos de especialidad, comienzan a aparecer cada año modelos durante la etapa de madurez. Las líneas de producto se amplían para atraer a distintos segmentos de mercado. El servicio y la reparación asumen roles más destacados conforme los fabricantes luchan por diferenciar sus productos de aquellos de la competencia. Los cambios de diseño del producto tienden a volverse ornamentales (¿Cómo el producto puede hacerse diferente?) más que funcionales (¿Cómo el producto puede hacerse mejor?).

Conforme los precios y las utilidades continúan su caída, los competidores marginales comienzan a salir del mercado. Los márgenes de los concesionarios también se reducen, lo que resulta en menos espacio de anaquel para los artículos maduros, menos inventarios de los concesionarios y una renuencia general a promover el producto. Así, la promoción con los concesionarios se intensifica a menudo durante esta etapa, con el fin de retener la lealtad.

También se requiere una sólida promoción hacia los consumidores por parte del fabricante para mantener la participación de mercado. Considere estos bien conocidos ejemplos de

competencia en la etapa de madurez: la "guerra de las colas" que protagonizan Coca y Pepsi, la "guerra de las cervezas" que protagonizan las marcas de Anheuser-Busch de Budweiser y las marcas Miller de Philip Morris, y la "guerra de las hamburguesas" del líder McDonald's contra los retadores Burger King y Wendy's.

Otra característica de la etapa de madurez es el surgimiento de las "empresas de nicho" que se enfocan en segmentos de mercado estrechos, bien definidos y poco atendidos. El café Starbucks enfoca su línea gourmet al único segmento de mercado de café que está en crecimiento: nuevos bebedores de café, más jóvenes y adinerados.

Etapa de declinación

Una disminución a largo plazo de las ventas señala el inicio de la etapa de declinación. La tasa de declinación se rige por qué tan rápido cambian los gustos del consumidor o se adoptan productos sustitutos. Numerosos productos de conveniencia y artículos de moda pasajera pierden su mercado de un día para otro, lo que deja grandes inventarios de artículos no vendidos como los jeans de diseñador. Otros se extinguen con más lentitud.

Según un informe de la International Federation of the Photographic Industry, las ventas de discos compactos (CD) en Estados Unidos disminuyeron 14% en 2007. Han disminuido 30% en todo el mundo durante los tres últimos años.[39] Según parece, la popularidad de iTunes y de otras opciones digitales descargables están haciendo que los CD se vuelvan obsoletos con rapidez.

© VICKI BEAVER

Algunas empresas han desarrollado exitosas estrategias para comercializar productos en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. Eliminan todos los gastos de marketing no esenciales y dejan que las ventas declinen, mientras que más y más clientes descontinúan la compra de productos. Al fin, el producto es retirado del mercado.

Algunas empresas practican lo que el visionario del marketing Peter Drucker ha llamado el "abandono organizado", que se basa en una revisión periódica de cada producto o servicio que vende una empresa. Una pregunta crucial es, "Si no estuviéramos vendiendo ya el producto, ¿lo introduciríamos ahora? Si la respuesta es no, el producto se debe considerar cuidadosamente como un candidato para eliminarlo de la mezcla de productos.

Implicaciones para la gerencia de marketing

El concepto de ciclo de vida del producto alienta a los gerentes de marketing a planear para tomar la iniciativa en lugar de reaccionar a los sucesos pasados. El CVP es útil, en especial, como herramienta para predecir o elaborar pronósticos. Ya que los productos pasan por distintas etapas, con frecuencia es posible estimar la ubicación de un producto en la curva mediante datos históricos. Las utilidades, como las ventas, tienden a seguir una ruta predecible a lo largo del ciclo de vida del producto.

En la figura 11.8 se muestra la relación entre las categorías de adoptantes y las etapas del CVP. Observe que diversas categorías de adoptantes primero compran sus productos en diferentes etapas del ciclo de vida. Casi todas las ventas en las etapas de madurez y declinación representan una compra repetida.

Curva de difusión: porcentaje de adopciones totales por categoría
Curva del ciclo de vida del producto: tiempo

FIGURA 11.8

Relación entre el proceso de difusión y el ciclo de vida del producto

etapa de declinación
Cuarta etapa del ciclo de vida del producto, caracterizada por una disminución de las ventas a largo plazo.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Explicar el concepto de ciclo de vida del producto

Estrategia de mezcla de marketing	Etapa del ciclo de vida del producto			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Estrategia de producto	Número limitado de modelos; frecuentes modificaciones de producto	Gran número de modelos; modificaciones frecuentes del producto	Gran número de modelos	Eliminación de modelos y marcas poco redituables
Estrategia de distribución	Distribución limitada, según el producto; esfuerzos intensivos y, con frecuencia, se requieren altos márgenes para atraer a mayoristas y minoristas	Gran número de concesionarios; esfuerzos intensivos para establecer relaciones a largo plazo con mayoristas y minoristas	Gran número de concesionarios; márgenes en reducción; esfuerzos intensos por retener distribuidores y espacio de anaqueles	Se eliminan de forma progresiva los establecimientos (outlets) no rentables
Estrategia de promoción	Desarrollar conciencia del producto; estimular la demanda primaria, utilizar venta personal intensiva para los distribuidores; utilizar muestreo y cupones para los consumidores	Estimular la demanda selectiva; anunciar intensivamente la marca	Estimular una demanda selectiva; anunciar la marca de manera agresiva: sólida promoción para retener a concesionarios y clientes	Se elimina de forma paulatina toda la promoción
Estrategia de fijación de precios	Los precios, por lo general, son altos con el fin de recuperar los costos de desarrollo (capítulo 19)	Los precios comienzan a reducirse hacia el final de la etapa de crecimiento como resultado de la presión de la competencia	Los precios continúan su caída	Los precios se estabilizan a un nivel relativamente bajo; son posibles pequeños aumentos de precio si la competencia es insignificante

Ventas

Tiempo

70 ◀ empleados que prueban ideas en el centro de innovación de McDonald's

empleados en investigación y desarrollo en Procter & Gamble ▶ **9 000**

18 ◀ años que se emplearon en el desarrollo de Minute Rice

solucionadores de problemas que utilizan el grupo de consulta de expertos en línea InnoCentive Inc. ▶ **80 000**

$1 millón ◀ es el costo de pruebas de mercado a escala completa

es la cantidad gastada por Gillette para desarrollar la Mach3 ▼ **$750 millones**

de la población estadounidense que afirma "no estar segura de cómo usar Internet" ▶ **8%**

500 ◀ chicas reclutadas por Alloy.com para generar rumores acerca del programa de televisión *America's Top Model*

en el que cayeron las ventas de película para cámara en los últimos años ▶ **15%**

850 ◀ primeros adoptantes en la comunidad Sony Frontline Web

ANATOMÍA DEL ciclo de vida del producto

La videograbadora

Las ventas de videograbadoras disminuyeron con rapidez frente a la creciente competencia de los DVD

© iSTOCKPHOTO INTERNATIONAL, INC.

1977
Se vendió el primer VHS en Estados Unidos.

1992
Cien millones de video-grabadoras vendidas.

1997
Primeros títulos de DVD en el mercado estadounidense.

2000
Auge de ventas de las video-grabadoras con 23 millones de unidades.

2001
Las ventas en dólares de DVD sobrepasan las de VHS.

2006
Más hogares son propietarios de reproductores de DVD que de videograbadoras.

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Explicar la importancia del desarrollo de nuevos productos y describir las seis categorías en que se clasifican. Los nuevos productos son importantes para sostener el crecimiento y las utilidades y para reemplazar los artículos obsoletos. Los nuevos productos se pueden clasificar como: nuevos para el mundo (innovaciones discontinuas), nuevas líneas de productos, adiciones a líneas de productos existentes, mejoras o revisiones de los productos existentes, productos reposicionados o con menor precio. Para mantener o aumentar las utilidades, una empresa debe innovar.

1.1 ¿Cuántos productos puede usted identificar? Visite el supermercado y elabore una lista de por lo menos 15 artículos con la palabra "nuevo" en la etiqueta. Incluya en su lista algún artículo que parezca un nuevo producto. A un lado de cada artículo en su lista, escriba la categoría de nuevo producto que mejor describa al artículo. Comparta sus resultados con el grupo.

1.2 Los nuevos productos de entretenimiento no son necesariamente productos de medios. Forme un equipo de tres a cuatro integrantes y realice una lluvia de ideas acerca de los nuevos productos de entretenimiento que no sean medios. Trate de identificar un artículo de cada categoría de nuevos productos analizados en el capítulo.

OA 2

Describir los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos. Primero, una empresa desarrolla una estrategia de nuevo producto al delinear las características y roles de futuros productos. Luego, las ideas de nuevos productos se generan por clientes, empleados, distribuidores, competidores, vendedores y personal interno de investigación y desarrollo. Una vez que la idea de un producto ha sobrevivido la filtración inicial por un grupo designado para tal efecto, pasa por un análisis de negocios para determinar su posible rentabilidad. Si un concepto de producto parece viable, progresa hacia la fase de desarrollo, en la cual se evalúa la factibilidad técnica y económica del proceso de manufactura. La fase de desarrollo también incluye pruebas de laboratorio y de uso de un producto para el desempeño y la seguridad. Después de las pruebas y la refinación inicial, la mayoría de los productos se presenta en un mercado de prueba para evaluar la respuesta del consumidor y las estrategias de marketing. Por último, los éxitos del mercado de prueba se impulsan hacia la comercialización completa. Este proceso incluye iniciar la producción, conformar los inventarios, el embarque a los distribuidores, capacitar a la fuerza de ventas, anunciar el producto al comercio y publicitarlo para los consumidores.

2.1 Liste las ventajas del desarrollo de productos simultáneo.

2.2 Usted es un gerente de marketing de Nike. Su departamento tiene la idea de fabricar un bate de béisbol para uso en universidades en todo el país. Suponga que se encuentra en la etapa de análisis de negocios y redacte un breve análisis con base en las preguntas en la sección "Análisis de negocios" del capítulo.

2.3 ¿Cuáles son las principales desventajas de las pruebas de mercado y cómo podrían evitarse?

2.4 ¿Cómo la información de los pedidos de los clientes en **www.pizzahut.com** podría ayudar a los mercadólogos de la empresa a planear desarrollos de nuevos productos?

OA 3

Explicar por qué algunos productos tienen éxito y otros fracasan. El factor más importante para determinar el éxito de un nuevo producto es el grado en el que concuerda con las necesidades del mercado. Los ajustes o compaginaciones adecuados con frecuencia son exitosos. Las malas no lo son.

3.1 En pequeños grupos realicen una lluvia de ideas para una nueva línea de ropa para clima húmedo. ¿Qué tipo de producto querrían y necesitarían los clientes potenciales? Prepare y entregue una presentación breve a su grupo.

OA 4

Analizar los temas globales en el desarrollo de nuevos productos. Una empresa con visión global busca desarrollar productos que, con facilidad, puedan adaptarse para satisfacer las necesidades locales. La meta es no sólo desarrollar un producto estándar

que pueda venderse a nivel mundial. Las empresas locales e inteligentes también buscan buenas ideas de productos a nivel mundial.

4.1 Visite **www.pg.com** y busque las marcas que ofrece en todo el mundo. ¿Qué conclusiones puede usted formular acerca de la estrategia global de desarrollo de nuevos productos de Procter & Gamble?

Explicar el proceso de difusión mediante el cual se adoptan nuevos productos. El proceso de difusión es la diseminación de una nueva forma de producto de su fabricante a los adoptantes finales. Los adoptantes en el proceso de difusión pertenecen a cinco categorías: innovadores, primeros adoptantes, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. Las características del producto que afectan la tasa de adopción incluyen la complejidad del producto, la compatibilidad con los valores sociales existentes, la ventaja relativa sobre los sustitutos existentes, la capacidad de observación y la capacidad de prueba. El proceso de difusión se facilita por la comunicación verbal y de las empresas a los consumidores.

5.1 Describa algunos productos cuyas tasas de adopción han sido afectadas por la complejidad, la compatibilidad, la ventaja relativa, la capacidad de observación o la capacidad de prueba.

5.2 Por lo general, ¿qué tipo de comportamiento de adoptante sigue usted? Explique.

5.3 Revise la figura 11.4. Analice cada producto en la gráfica con base en las características que influyen en la tasa de adopción. Por ejemplo, ¿qué puede usted concluir de los datos acerca de la ventaja relativa del audio en DVD? Escriba de una a dos páginas en las cuales explique su análisis.

Explicar el concepto del ciclo de vida de los productos. Todas las marcas y las categorías de producto pasan por un ciclo de vida con cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. La tasa en la que los productos se mueven a través de estas etapas varía de forma sorprendente. Los gerentes de marketing utilizan el concepto de ciclo de vida del producto como una herramienta analítica para elaborar un pronóstico del futuro de un producto e idear estrategias de marketing efectivas.

¿Qué hace Cheerios para competir con éxito en la etapa de madurez? Visite su sitio web (**www.cheerios.com**) para averiguarlo.

TÉRMINOS CLAVE

adoptante 373
análisis de negocios 367
categoría de producto 377
ciclo de vida del producto (CVP) 376
comercialización 370
desarrollo 367
desarrollo de productos 366
desarrollo de productos simultáneo 368
difusión 373
estrategia de nuevos productos 364
etapa de crecimiento 378
etapa de declinación 379
etapa de introducción 377
etapa de madurez 378
filtración 366
innovación 373
lluvia de ideas 366
nuevo producto 361
prueba de concepto 366
prueba de mercado 368
prueba de mercado simulada (laboratorio) 369

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Un análisis estadístico sencillo le ayudará a entender mejor los tipos de nuevos productos. Como en el ejercicio de aplicación en el capítulo 6, usted utilizará anuncios impresos, pero también agregará información de otras fuentes (anuncios por televisión, viajes a la tienda y demás).[40]

Actividades

1. Complete una lista de 100 nuevos productos. Si construye un portafolio de anuncios (vea el ejercicio de aplicación en el capítulo 6), puede generar parte de esta lista conforme usted recabe anuncios impresos para los temas de este capítulo. Considere tabular anuncios por televisión para los nuevos productos que se transmiten al aire durante programas que usted por lo general ve. Un viaje a la tienda quizá pueda ser suficiente para su lista completa, pero estaría limitada a productos de consumo.
2. Elabore una tabla de seis columnas con los siguientes encabezados: nuevos productos para el mundo, nueva línea de productos, adición a una línea de productos existente, mejora/revisión de una línea de productos existente, productos reposicionados y un producto con menor precio.
3. Clasifique cada uno de sus 100 nuevos productos en una de las seis categorías. Tabule sus resultados al final de cada columna. ¿Qué conclusiones puede obtener de la distribución de sus productos? Considere sumar sus resultados con los del resto del grupo para obtener una muestra mayor y más aleatoria.

EJERCICIO DE ÉTICA

Una fuente de ideas de nuevos productos son los competidores. Steven Fischer recién se unió a Frankie and Alex Specialty Products como gerente de marca. Su nuevo jefe le indicó "No tenemos presupuesto para desarrollo de nuevos productos. Debemos vigilar las presentaciones de nuevos productos de nuestros competidores y ofrecer copias de cualquiera que parezca que tendrá éxito".

Preguntas

1. ¿Es ética esta práctica?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este tema? Vaya a **www.marketingpower.com** y revise la declaración. A continuación, redacte un breve párrafo acerca de lo que contiene tal declaración que se relacione con los productos copiados.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Complete los siguientes ejercicios para seguir desarrollando su plan estratégico de marketing para la Parte 3, Decisiones de producto. (Vea la Hoja de trabajo del Plan de marketing, Parte 3, en el sitio web en **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. También se debe referir al Apéndice 1 del capítulo 2 para puntos adicionales del checklist del plan de marketing (Mezcla de marketing-producto).

1. Asigne el producto de su empresa a la etapa apropiada del ciclo de vida del producto. ¿Cuáles son las implicaciones de encontrarse en esta etapa? ¿El CVP se alargaría, se acortaría o no resultaría afectado por la venta de su producto o servicio en línea? ¿La venta de su oferta en Internet haría que a sus clientes les pareciera pronto en el CVP? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles categorías de adoptantes es probable que compren los productos de su empresa? ¿La difusión del producto es lenta o rápida en todo el mercado? ¿Por qué? ¿Qué elementos del proceso de difusión puede controlar para asegurarse de que su oferta se difunda con mayor rapidez entre todas las categorías de adoptantes y en el mercado en general? ¿Será más fácil o más difícil generar una comunicación verbal positiva en línea?

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/NINTENDO

CASO DE ESTUDIO: NINTENDO

UNA CONSOLA EN CADA HOGAR

Cuando Nintendo lanzó al mercado su última consola de juegos de video, la Wii, muchos analistas de la industria pensaron que la máquina muy pronto se desviaría del camino. En esa época (noviembre de 2006), la filosofía prevaleciente era que el

éxito en la industria de videojuegos dependía de ser capaz de producir la máquina más rápida y más potente en el mercado. Al enfrentarse a la competencia de las consolas de juego Xbox 360 de Microsoft y PlayStation 3 (PS3) de Sony, que cumplían con los requerimientos, la estrategia de Nintendo de fabricar una consola en torno a un software mucho más simple y menos potente planteó numerosas dudas acerca de la viabilidad de la Wii.

Vamos a regresar a finales de 2008 y consideremos las cifras. En noviembre y diciembre de 2008, Nintendo vendió 4.1 millones de consolas Wii, Microsoft vendió alrededor de 2.2 millones de Xbox 360 y Sony vendió 1.1 millones de PS3. Así es, Nintendo vendió más consolas que sus dos principales competidores *combinados*. En términos del crecimiento anual para ese mismo periodo, las ventas de Xbox experimentaron un modesto incremento y las ventas de la PS3 en realidad disminuyeron. ¿Y la Wii? Durante ese mismo periodo, sus ventas se *duplicaron*. En el frente del software, la industria de videojuegos como un todo vio un incremento de 26% en las ventas de software. Con eso en mente, considere que los cuatro juegos de más venta en 2008 fueron exclusivamente de la Wii. El principal proveedor, *Wii Play*, vendió más que las ventas combinadas de Xbox y PS3 de *Grand Theft Auto 4*. También debemos considerar que el sorprendente crecimiento de las ventas de hardware y software de Nintendo ocurrió en medio de una profunda secesión.

¿Qué es entonces lo que ha dado tal ventaja a Nintendo? Parte de ello ciertamente se debe al diseño de su hardware. Cuando diseñaron sus consolas de la siguiente generación, tanto Sony como Microsoft invirtieron tiempo y fondos considerables para que sus máquinas fueran más versátiles. Por ejemplo, la PS3 incluía una reproductora Blu-ray. El hardware para el modelo PS3 original costó casi $700 por unidad y, aun cuando Sony ha logrado reducir sus costos 35% en el modelo actual, sigue en números rojos y todavía debe ganar una utilidad en las ventas de consolas. Además, después de varias reducciones, el modelo PS3 actual todavía se vende en $399, por lo menos $150 más que sus dos competidores. Microsoft no ha tenido las mismas dificultades que Sony para lograr que su consola sea rentable; sin embargo, recientemente tuvo que reducir el precio de sus consolas. Nintendo, por otra parte, decidió utilizar un sistema de procesamiento más sencillo y mucho menos costoso y aun así debe hacer una reducción de precio en el sistema.

En general, el juego de Wii también varía del de sus competidores. Mientras que la Xbox 360 y la PS3 en muchas formas parecen ser versiones más grandes, fuertes y rápidas que las de sus predecesoras, la Wii, con un sistema de captura de movimiento mucho más integrado, en muchas formas ha ofrecido algo nuevo a los jugadores.

Nintendo tampoco está pensando sólo en los jugadores. Por tradición, el mercado básico para los juegos de video ha estado dominado por los jugadores de acción adolescentes y hombres jóvenes. Con la Wii, Nintendo ha estado impulsando títulos que espera que tengan un atractivo más casual para la familia y los amigos, títulos como *Wii Fit* y *Wii Music*. El juego de más venta en 2008, *Wii Play*, incluye juegos básicos como billar, ping-pong y tiro al blanco. Con ofertas como esas, Wii proporciona una diversión relativamente económica para toda la familia en el hogar.

La visión de Nintendo también va más allá de simplemente proporcionar una diversión con videojuegos. Por ejemplo, Nintendo DS, un sistema portátil de juegos, también se puede utilizar como lector de libros. Al comprar el cartucho del libro, los usuarios pueden aprovechar la pantalla de contacto de Nintendo DS para dar vuelta a una página, deslizando un dedo (o un bolígrafo) a través de la pantalla. La adaptación de un lector electrónico refleja sólo una de las formas en que Nintendo busca hacer que su hardware sea más versátil. *Wii Fit* se diseñó para llevar las actividades de acondicionamiento físico a la sala familiar y convertirlas en una actividad comunal. Sin embargo, Nintendo no ha abandonado a su principal auditorio. Dos de los juegos de más venta en 2008, *Mario Kart Wii* y *Super Smash Bros. Brawl*, fueron las últimas divulgaciones en dos de las franquicias de juegos que tiene Nintendo desde hace largo tiempo.

Cuando le preguntaron acerca de la futura dirección del software de Nintendo, Shigeru Miyamoto, su principal diseñador de juegos, comentó que su meta era lograr que la Wii se convirtiera en una necesidad en cada hogar. "Con base en el reciente éxito de Wii, parece que Nintendo ha tenido un muy buen comienzo.[41]

Preguntas

1. Suponga que le han encargado el diseño de una sucesora de Wii. Describa brevemente la estrategia del producto que podría utilizar.
2. ¿De qué forma podría diferir el proceso de difusión entre la Wii y sus competidores?
3. Compare el ciclo de vida de las consolas de videojuegos de Nintendo como un todo, con una consola particular, como la Wii.

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

KODAK: REINVENTAR LA FOTOGRAFÍA

El diseño de productos utilizables e interesantes es una parte integral del proceso de marketing de Kodak. Paul Porter, director de diseño corporativo y de capacidad de uso, se enfoca en la creación de equipo interesante, funcional e intuitivo. Para asegurarse de que la empresa va por el camino correcto con el desarrollo de productos, los mercadólogos de Kodak entrevistan a los clientes y los visitan en sus hogares, para observar cómo las familias utilizan la fotografía digital. La comprensión que se obtiene de estas interacciones ayuda a la empresa a crear una amplia gama de productos enfocada a distintos segmentos de mercado.

Preguntas

1. EasyShare 1 no se vendió muy bien, pero Paul Porter afirmó que ese no era el propósito de ese producto en particular. ¿Cuál era el propósito del producto?
2. ¿Qué tipo de nuevo producto fue EasyShare 1?
3. Analice el proceso de desarrollo de producto en Kodak.
4. Ubique las cámaras digitales de Kodak en el ciclo de vida del producto.

El Resultados de marketing y usted

Si su puntuación es alta, es probable que usted sea un "especialista de marketing". Está consciente de los nuevos productos con anterioridad y habla acerca de una diversidad de nuevos productos con sus amigos. Las puntuaciones altas también indican un mayor interés y atención al mercado. Por el contrario, entre más baja sea su puntuación, menos interesado está usted en el mercado y en los nuevos productos.

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© ISTOCKPHOTO.COM/WILLIAM PHILLIPS

CAPÍTULO 12

Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA1 Analizar la importancia de los servicios para la economía

OA2 Comentar las diferencias entre los bienes y los servicios

OA3 Describir los componentes de la calidad en el servicio y el modelo de brecha de la calidad en el servicio

OA4 Desarrollar mezclas de marketing de servicios

OA5 Analizar el marketing relacional en los servicios

OA6 Explicar el marketing interno en los servicios

OA7 Analizar los temas globales en el marketing de servicios

OA8 Describir el marketing de las organizaciones sin fines de lucro

OA1

LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Un servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios incluyen una acción, desempeño o esfuerzo que no se puede poseer físicamente. En la actualidad, el sector de servicios influye, de forma significativa, en la economía de Estados Unidos y representa 81% del producto interno bruto y del empleo de ese país.[1] Se espera que continúe la demanda de servicios. Según la Oficina de Estadísticas Laborales, las ocupaciones de servicios serán responsables de casi todo el crecimiento neto de trabajo hasta 2016.[2] Gran parte de esta demanda resulta de la demografía. Una población que envejece necesitará enfermeras, cuidados médicos a domicilio, terapeutas físicos y trabajadores sociales. Las familias con dos personas que trabajan necesitan servicios de cuidado infantil, limpieza de hogares y jardinería. También aumentará la demanda de gerentes de información, como ingenieros en sistemas de cómputo y analistas de sistemas. Asimismo existe un creciente mercado para las empresas de servicios a nivel mundial.

El proceso de marketing descrito en el capítulo 1 es el mismo para todos los tipos de productos, ya sean bienes o servicios. Gran número de ideas y estrategias que se han analizado a lo largo de este libro se ilustran con ejemplos de servicios. En muchas formas, el marketing es marketing, sin importar las características del producto. Además, aunque una comparación entre el marketing de bienes y el de servicios puede ser benéfica, en realidad es difícil distinguir con claridad entre las empresas de manufactura y de servicios. En realidad, numerosas empresas de manufactura pueden señalar al servicio como un importante factor en su éxito. Por ejemplo, los servicios de mantenimiento y reparación ofrecidos por el fabricante son cruciales para los compradores de máquinas copiadoras. General Electric obtiene la mayor parte de sus ingresos de operaciones financieras más que de sus bienes. Sin embargo, los servicios poseen algunas características únicas que los distinguen de los bienes y las estrategias de marketing se deben ajustar a tales características.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA1 Analizar la importancia de los servicios para la economía

El marketing y usted

¿Qué piensa acerca de las obras de caridad?

Por medio de la siguiente escala, escriba sus respuestas en las líneas que corresponden.

1	2	3	4	5
Completamente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Completamente en desacuerdo

__ El dinero otorgado a obras de caridad se destina para una buena causa.

__ Gran parte del dinero donado a la caridad es un desperdicio.*

__ Mi imagen de las organizaciones de caridad es positiva.

__ Las organizaciones de caridad han sido muy exitosas para ayudar a los necesitados.

__ Las organizaciones de caridad realizan una útil función para la sociedad.

Sume su puntuación e invierta su respuesta para el reactivo con asterisco. Es decir, si usted respondió 2, marque 4, y viceversa. Lea el capítulo y al final averigüe el significado de su puntuación.

Fuente: De Scale #58, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds. vol. III. © por American Marketing Association.

OA2

CÓMO DIFIEREN LOS BIENES DE LOS SERVICIOS

Los servicios tienen cuatro características únicas que los distinguen de los bienes. Los servicios son intangibles, inseparables, heterogéneos y perecederos.

servicio
Resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a las personas o a los objetos.

intangibilidad
Incapacidad de tocar, ver, probar, escuchar o sentir los servicios de la misma manera que los bienes.

cualidad de búsqueda
Característica que puede evaluarse con facilidad antes de la compra.

cualidad de experiencia
Característica que puede evaluarse sólo después del uso.

cualidad de credibilidad
Característica que puede resultar difícil de evaluar por los consumidores, incluso después de la compra, ya que no tienen el conocimiento o la experiencia necesarios.

inseparabilidad
Incapacidad de separación de la producción y el consumo de un producto. Los consumidores deben estar presentes durante la producción.

Intangibilidad

La diferencia básica entre los servicios y los bienes es que los primeros tienen desempeños intangibles. Debido a su intangibilidad, no pueden tocarse, verse, probarse, escucharse o sentirse en la misma forma que puede hacerse con los bienes. Los servicios no pueden almacenarse y, con frecuencia, pueden ser fáciles de duplicar.

Evaluar la calidad de los servicios antes o incluso después de hacer una compra es más difícil que evaluar la calidad de los bienes porque, en comparación con ellos, los servicios tienden a mostrar menos cualidades de búsqueda. Una cualidad de búsqueda es una característica que puede evaluarse con facilidad antes de la compra; por ejemplo, el color de un aparato electrodoméstico o un automóvil. Al mismo tiempo, los servicios tienden a exhibir más cualidades de experiencia y credibilidad. Una cualidad de experiencia es una característica que puede evaluarse sólo después del uso, tal como la calidad de un alimento en un restaurante o la experiencia real de unas vacaciones. Una cualidad de credibilidad es una característica que puede resultar difícil de evaluar por los consumidores incluso después de la compra, ya que no tienen el conocimiento o la experiencia necesarios para hacerlo. Los servicios médicos y de consultoría son ejemplos que presentan cualidades de credibilidad.

Estas características también hacen que a las empresas les resulte más difícil comunicar los beneficios de un servicio intangible que los beneficios de los bienes tangibles. Así, las empresas confían con frecuencia en las señales tangibles para comunicar la naturaleza y la calidad de un servicio. Por ejemplo, el uso de Travelers Insurance Company del símbolo de una sombrilla ayuda a hacer más tangible el beneficio de protección que brinda un seguro.

Las instalaciones que visitan los clientes o en las que se entregan los servicios, como las de un salón de belleza, son una parte tangible crucial de la oferta de servicio total.

© VICKI BEAVER

Las instalaciones que visitan los clientes o los servicios que se prestan, son una parte crucial tangible de la oferta total del servicio. Los mensajes acerca de la organización se comunican a los clientes por medio de elementos como la decoración, el desorden o la limpieza de las áreas de servicio, y los modales y vestimenta del personal. Como reflejo de esta idea, el equipo de diseño y desarrollo en Bass Pro Shops cree que las exhibiciones en tienda no son sólo aditamentos sino herramientas de marketing que atraerán a los clientes si se diseñan para reflejar la cultura local. Así, por ejemplo, la tienda de Destin, Florida, incorpora en sus candelabros gaviotas y peces espada nativos.[3]

Inseparabilidad

Los bienes se fabrican, se venden y luego se consumen. En contraste, los servicios con frecuencia se venden, se producen y se consumen al mismo tiempo. En otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Esta inseparabilidad significa que, debido a que los consumidores deben estar presentes durante la producción de servicios como cortes de cabello o cirugías, en realidad participan en la producción de los servicios que compran. Este tipo de participación del consumidor es inusual en la fabricación de bienes. Inseparabilidad significa también que los clientes tienen la oportunidad de aportar algo a su experiencia y resultado del servicio. Por ejemplo, los individuos que reciben un corte de cabello pueden proporcionar retroalimentación durante el proceso para que su cabello luzca en la forma que ellos quieren.

La producción y el consumo simultáneos también significan que los servicios, por lo general, no pueden producirse en una ubicación centralizada y consumirse en ubicaciones descentralizadas, como a menudo se hace con los bienes. Los servicios también son inseparables desde la perspectiva del proveedor de servicios. Así, la calidad del servicio que las empresas son capaces de proporcionar depende de la calidad de sus empleados.

Heterogeneidad

Una de las grandes fortalezas de McDonald's es su consistencia. Ya sea que los clientes pidan una Big Mac y papas a la francesa en Fort Worth, en Tokio o en Moscú, saben con precisión

qué recibirán. Este no es el caso de muchos proveedores de servicios. Debido a que los servicios tienen una mayor heterogeneidad o variabilidad de insumos y resultados, tienden a ser menos estandarizados y uniformes que los bienes. Por ejemplo, los médicos en una práctica de grupo, o barberos en una estética, difieren entre sí en cuanto a sus habilidades técnicas e interpersonales. El desempeño de un médico o de un peluquero incluso puede variar según la hora del día, la salud física o algún otro factor. Ya que los servicios tienden a ser intensivos en mano de obra, y como la producción y el consumo son inseparables, la consistencia y el control de calidad pueden ser difíciles de alcanzar.

La estandarización y la capacitación ayudan a aumentar la consistencia y la confiabilidad. Los restaurantes de menú limitado como Pizza Hut y KFC ofrecen a los clientes una alta consistencia entre una visita y otra, debido a que tienen procedimientos de preparación estandarizados. Otra forma de aumentar la consistencia es mecanizar el proceso. Los bancos han reducido la inconsistencia de los servicios de cajeros al proporcionar cajeros automáticos (ATM). Los receptáculos automáticos de monedas y los sistemas electrónicos de cobro de cuotas como el E-Z Pass han reemplazado a los cobradores humanos en los caminos de cuota.

© KATHY DEWITT/ALAMY

Condición perecedera

La cuarta característica de los servicios es su condición perecedera, lo cual significa que no pueden ser guardados, almacenados o inventariados. Una habitación de hotel vacía o un asiento de avión sin ocupar no producen ingresos ese día. El ingreso se pierde. Sin embargo, las organizaciones de servicios se ven forzadas, con frecuencia, a rechazar clientes de precio completo durante los periodos de demanda máxima.

Uno de los desafíos más importantes en la industria de los servicios es encontrar formas para sincronizar la oferta y la demanda. La filosofía de que algún ingreso es mejor que ninguno ha alentado a numerosos hoteles a ofrecer grandes descuentos en fines de semana y en temporadas bajas y ha presionado a las aerolíneas a adoptar estrategias de precios similares durante horas no pico. Las agencias de renta de automóviles, los cines y los restaurantes también utilizan descuentos para promover la demanda durante los periodos no pico.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

2A Comentar las diferencias entre los bienes y los servicios

3A CALIDAD EN EL SERVICIO

Debido a las cuatro características únicas de los servicios, la calidad en el servicio es más difícil de definir y de medir que la calidad de los bienes tangibles. Los ejecutivos de negocios califican la mejora en la calidad en el servicio como uno de los desafíos cruciales que enfrentan en la actualidad. Los 50 000 empleados de Walt Disney Company entregan de manera consistente un servicio superior que la ha mantenido clasificada como una organización de servicios de élite por más de una década. Otras empresas como Nordstrom, Southwest Airlines y Build-A Bear Workshop también proporcionan un servicio excepcional al cliente. Todo lo que estas empresas hacen refleja su compromiso para ofrecer a los clientes una experiencia de servicio de calidad.[4] En la figura 12.1 se muestran las primeras 10 empresas de servicio de élite al cliente en Estados Unidos. La investigación ha mostrado que los clientes evalúan la calidad en el servicio por medio de los siguientes cinco componentes:[5]

- *Confiabilidad:* la capacidad de desempeñar el servicio de manera confiable, precisa y consistente. La confiabilidad significa realizar el servicio de forma correcta la primera vez. Un viajero por líneas aéreas que llega a su destino a tiempo, con su equipaje intacto, ha experimentado un servicio confiable. Se ha encontrado que este componente es el más importante para los clientes.
- *Capacidad de respuesta:* la capacidad de brindar un servicio rápido. Algunos ejemplos de capacidad de respuesta incluyen devolver con rapidez la llamada al cliente, servir

heterogeneidad
Variabilidad de insumos y resultados de los servicios, que ocasionan que éstos sean menos estandarizados y uniformes que los bienes.

condición perecedera
Incapacidad de los servicios de ser almacenados, guardados o inventariados.

confiabilidad
Capacidad para desempeñar el servicio de forma confiable, precisa y consistente.

capacidad de respuesta
Capacidad de brindar un servicio rápido.

Seguridad
El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.

FIGURA 12.1

Los primeros 10 en servicio de élite al cliente

1. Amazon.com
2. USAA
3. Jaguar
4. Lexus
5. The Ritz-Carlton
6. Publix Super Markets
7. Zappos.com
8. Hewlett-Packard
9. T. Rowe Price
10. Ace Hardware

Fuente: Reimpreso del ejemplar del 2 de marzo de 2009 de *BusinessWeek* con autorización especial, copyright © 2009 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

el almuerzo de forma expedita a alguien que tiene prisa o enviar de inmediato el comprobante de una transacción. Lo máximo en la capacidad de respuesta es ofrecer un servicio de 24 horas al día, 7 días a la semana. Por ejemplo, Zappos.com, una exitosa empresa de calzado en línea, mantiene abierto su almacén 24/7, así que los clientes pueden ordenar zapatos a las 11 de la noche y aún así obtener una entrega al día siguiente.[6]

- *Seguridad:* el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza. Empleados hábiles que tratan a los clientes con respeto y les hacen sentir que pueden confiar en la empresa para ejemplificar la seguridad.
- *Empatía:* atención interesada e individualizada a los clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y aprenden sus requerimientos específicos, brindan empatía. En Southwest Airlines, la comprensión de las necesidades del cliente es parte de la cultura corporativa. Obtener la retroalimentación del cliente y escucharla es un aspecto crucial de la implementación de la empatía.[7]
- *Tangibles:* evidencia física del servicio. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizados para proporcionar el servicio, como un consultorio médico o un cajero automático y la apariencia del personal. Por ejemplo, Enterprise Rent-A-Car tiene estrictos códigos de vestimenta para sus empleadas, quienes deben seguir 30 lineamientos, los cuales incluyen que los pantalones deben ser de pinzas, las faldas no deben ser más cortas de dos pulgadas arriba de la rodilla y deben usar medias. Los empleados deben apegarse a 26 reglas de atuendo, incluidas camisas de vestir con corbata que coordinen y no tener barba. De hecho, se menciona la "vestimenta profesional distintiva" en los valores de base escritos de Enterprise. Los hospitales han encontrado que mejorar el arreglo del lugar y su aspecto se puede traducir en una mejor salud para sus pacientes.

La calidad en el servicio en general se mide al combinar las evaluaciones de los clientes en los cinco componentes.

Modelo de brecha de la calidad en el servicio

Un modelo de calidad en el servicio llamado modelo de brecha identifica cinco de éstas que pueden ocasionar problemas en la entrega de un servicio y que influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad en el servicio.[8] Estas brechas se ilustran en la figura 12.2:

- *Brecha 1:* aquella entre lo que quieren los clientes y lo que la gerencia piensa que quieren. Esta brecha resulta de una falta de comprensión o mala interpretación de las necesidades, intereses o deseos de los clientes. Una empresa que lleva a cabo poca o ninguna investigación sobre la satisfacción del cliente es posible que experimente esta brecha. Un importante paso para cerrar la brecha 1 es mantenerse en contacto con qué quieren los clientes, al hacer investigación acerca de sus necesidades y su satisfacción
- *Brecha 2:* aquella entre lo que la gerencia piensa que los clientes quieren y las especificaciones de calidad que la gerencia desarrolla para brindar el servicio. En esencia, esta brecha es el resultado de la incapacidad de la gerencia para traducir las necesidades de los clientes en sistemas de entrega dentro de la empresa. Por ejemplo, Kentucky Fried Chicken en una ocasión calificó el éxito de sus gerentes con base en la "eficiencia del pollo" o cuánto pollo se había desperdiciado al final de la noche. Los clientes que llegaban tarde por la noche tendrían que esperar a que se preparara el pollo o conformarse con pollo que tenía varias horas de haber sido cocinado. La medición de la "eficiencia del pollo" no consideraba a los clientes.

FIGURA 12.2

Modelo de brecha de la calidad en el servicio

Fuente: Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner y Dwayne Gremler, "Services Marketing", 4/e, © 2006, (Nueva York, McGraw-Hill, 2006).

- *Brecha 3:* aquella entre las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que en realidad se presta. Si se han eliminado las brechas 1 y 2, entonces la 3 se debe a la incapacidad de la gerencia y de los empleados para hacer lo que se debe. Trabajadores mal capacitados o con poca motivación pueden causar esta brecha. La gerencia necesita asegurar que los empleados tengan las habilidades y herramientas adecuadas para desempeñar sus puestos. Otras técnicas que ayudarán a cerrar la brecha 3 serían capacitar a los empleados para que sepan lo que espera la gerencia, alentar al trabajo en equipo y contratar empleados con la actitud adecuada. Por ejemplo, al reclutar empleados, la cadena de hoteles Four Seasons busca actitudes que reflejen amabilidad, servicio y un deseo genuino de ver a los demás felices, así como orgullo en hacer las cosas bien.[9]

- *Brecha 4:* aquella entre lo que la empresa dice al cliente que entrega y lo que en realidad ofrece. Esta es claramente una brecha de comunicación. Puede incluir campañas de publicidad engañosas que prometen más de lo que la empresa puede entregar, o hacer "lo que sea necesario" para conseguir el negocio. Para cerrar esta brecha, las empresas deben crear expectativas realistas en los clientes por medio de una comunicación honesta y precisa acerca de lo que las empresas pueden entregar.

- *Brecha 5:* aquella entre el servicio que reciben los clientes y el servicio que desean. Esta brecha puede ser positiva o negativa. Por ejemplo, si un paciente espera pasar 20 minutos en la sala de espera del médico antes de verlo, pero tarda sólo 10 minutos, la evaluación de la calidad en el servicio por parte del paciente será alta. Sin embargo, una espera de 40 minutos resultaría en una evaluación más baja. Por medio de la investigación se ha encontrado que las expectativas de servicio de los clientes para 35 importantes industrias aumentaron 4.5% a lo largo del año anterior, mientras que la capacidad promedio de las empresas en esas industrias, por estar a la altura de tales expectativas, cayó 9.2%. Los consumidores tienen, por lo general, bajas expectativas de servicio de emisores de tarjetas de crédito, bancos, restaurantes de comida rápida y proveedores de servicios inalámbricos. En contraste, tienen altas expectativas para las aerolíneas.[10] En la figura 12.3 se muestran las expectativas de servicio y las puntuaciones reales de entrega del servicio en 10 industrias.

FIGURA 12.3

Brechas entre las expectativas de los clientes y la entrega del servicio

	Índice de expectativas	Índice de entrega
Aerolíneas	145	109
Bancos	124	108
Agencias de renta de automóviles	161	113
Tarjetas de crédito	116	114
Hoteles	126	109
Compañías de seguros	124	106
Entrega de paquetería	124	111
Restaurantes de servicio rápido	116	105
Ventas minoristas	140	111
Proveedores de servicios inalámbricos	124	106

Fuente: De 2006 Brand Keys Index como se reportó en Michael Applebaum, "One Tough Customer", '*BrandWeek*', 19 de marzo de 2007, pp.19-22. Artículo de *BrandWeek* utilizado con autorización de Nielsen Business Media, Inc.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

3A Describir los componentes de la calidad en el servicio y el modelo de brecha de la calidad en el servicio

Cuando una o más de estas brechas son grandes, la calidad en el servicio se percibe como baja. Conforme estas brechas son reducidas, mejora la calidad en el servicio. Por ejemplo, Four Seasons ha tenido un excelente desempeño en reducir la brecha 3. Esta cadena de hoteles no sólo proporciona a sus empleados una capacitación intensiva, sino que hace pasar a los empleados potenciales por un exhaustivo proceso de visualización para compaginar sus habilidades con los puestos para los cuales tienen una inclinación natural. Los empleados altamente capacitados y motivados son lo que distingue a Southwest Airlines de la competencia. Por ejemplo, después de un retraso de cinco horas en un avión de esta aerolínea, el piloto caminó por los pasillos mientras respondía preguntas y ofrecía actualizaciones constantes, mientras que las sobrecargos se mantenían al tanto de los vuelos de conexión. En los primeros dos días después del arribo del avión, Southwest envió una carta con una disculpa a los pasajeros, la cual incluía un cupón por dos boletos de viaje redondo.[11]

empatía
Atención interesada e individualizada para los clientes.

tangibles
Evidencia física del servicio, incluidas las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizados para proporcionar el servicio.

modelo de brecha
Modelo que identifica cinco brechas que pueden ocasionar problemas en la entrega de un servicio y que influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad en el servicio.

servicio central
El beneficio más básico que compra el cliente.

servicios complementarios
Conjunto de servicios que respaldan o mejoran el servicio central.

OA 4

MEZCLAS DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS

Las características únicas de los servicios (intangibilidad, inseparabilidad de producción y consumo, heterogeneidad y su condición perecedera) hacen del marketing un mayor desafío. Se requiere ajustar los elementos de la mezcla de marketing (producto, plaza, promoción y fijación de precios) para satisfacer las necesidades especiales creadas por estas características.

Estrategia del producto (servicio)

Un producto, como se definió en el capítulo 10, es todo aquello que una persona recibe a cambio. En el caso de una organización de servicios, la oferta de producto es intangible y consiste en gran medida en un proceso o una serie de procesos. Las estrategias del producto para las ofertas de servicios incluyen decisiones del tipo de proceso del cual se trata, servicios centrales y suplementarios, estandarización o personalización del producto de servicio y la mezcla de servicios.

El servicio como un proceso Dos amplias categorías de asuntos se procesan en las organizaciones de servicios: las personas y los objetos. En algunos casos el proceso es físico o tangible, mientras que en otros es intangible. Con base en estas características, los procesos de servicio pueden clasificarse en una de cuatro categorías:[12]

- *El procesamiento de personas* se realiza cuando el servicio se dirige a un cliente. Algunos ejemplos serían servicios de transportación, peinados, clubes deportivos y cuidados médicos y dentales.
- *El procesamiento de la propiedad* ocurre cuando el servicio se dirige a las posesiones físicas del cliente. Algunos ejemplos pueden ser jardinería, reparación de automóviles, tintorería y servicios veterinarios.
- *El procesamiento de estímulos mentales* se refiere a los servicios dirigidos a la mente de las personas. Algunos ejemplos son entretenimiento, eventos deportivos para espectadores, obras de teatro y educación.
- *El procesamiento de información* describe los servicios que emplean la tecnología o el poder cerebral dirigido a los activos de los clientes. Algunos ejemplos son seguros, banca y consultoría.

FIGURA 12.4

Servicios centrales y complementarios para un hotel de lujo

Fuente: Lovelock, Christopher H.; Wirtz, Jochen, *Services Marketing*, 6a, © 2007. Reproducido en forma electrónica con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Ya que las experiencias y la participación de los clientes difieren en cada uno de estos tipos de servicios, las estrategias de marketing también pueden diferir. Por ejemplo, los servicios de procesamiento de personas requieren que los clientes ingresen a la *fábrica del servicio*, la cual es una ubicación física, como una aeronave, el consultorio de un médico o un salón de belleza. En contraste, los servicios de procesamiento de la propiedad no requieren, por lo general, la presencia del cliente en la fábrica del servicio; por ejemplo, el cliente puede simplemente dejar el automóvil en el taller para su reparación. Por tanto, las estrategias de marketing para los servicios de procesamiento de personas se enfocarían más en un entorno atractivo y cómodo, además de la capacitación del personal en temas de interacción entre empleados y clientes, de lo que lo harían las estrategias para el procesamiento de la propiedad.

Productos centrales y complementarios del servicio La oferta de servicio puede considerarse un conjunto de actividades que incluyen al servicio central, el cual es el beneficio más básico que compra el cliente y, un grupo de servicios complementarios que respaldan o mejoran el servicio central. En la figura 12.4 se ilustran estos conceptos para la estancia por una noche en un hotel de lujo. El servicio central es la renta de una habitación por una noche, lo cual involucra el procesamiento de personas. Los servicios complementarios, algunos de los cuales participan en el

procesamiento de información, incluyen reservaciones, registros de entrada y salida, servicio a cuartos y alimentos. Starbucks ha agregado un servicio de Internet inalámbrico por medio de convenios con AT&T y T-Mobile, que mejora su oferta central, la experiencia Starbucks de café de alta calidad servido en una atmósfera de cafetería. Starbucks no intenta convertirse en un café internet, sino en "el otro lugar" donde las personas quieren conectarse a Internet.

En muchas industrias de servicios, el servicio central se vuelve un commodity (o bien no diferenciado) conforme la competencia se intensifica. Así, las empresas hacen hincapié en los servicios complementarios para crear una ventaja competitiva. Los pasajeros de primera clase en el vuelo de Virgin Atlantic de Miami a Londres disfrutan de asientos que se convierten en camas, un bar, cantinero y la oportunidad de un masaje. Cuando los pasajeros aterrizan, pueden darse una ducha en una sala especial y ser llevados a su destino en limusina. Por otro lado, algunas empresas se posicionan en el mercado al reducir en gran medida los servicios complementarios. Por ejemplo, Microtel Inn es un concepto de hotel libre de amenidades, conocido como "hospedaje rápido". Estos hoteles de bajo costo cuentan con instalaciones de una y dos habitaciones y una alberca, pero no tienen sala de juntas ni otros servicios.

©PRNEWSFOTO/NORTHWEST AIRLINES

Hacer los servicios más individuales es la meta de la personalización en masa. Por ejemplo, las aerolíneas despliegan sistemas personales de entretenimiento interactivo en los aviones, para que los pasajeros puedan ver las películas cuando quieran, en vez de sólo en un momento establecido durante el vuelo.

Personalización/Estandarización Un importante tema en el desarrollo de la oferta del servicio es si personalizarlo o estandarizarlo. Los servicios personalizados son más flexibles y responden a las necesidades de los clientes en lo individual. También implican un precio más alto. La firma de abogados tradicional, que trata cada caso de forma distinta, según la situación del cliente, ofrece servicios personalizados. Los servicios estandarizados son más eficientes y cuestan menos. A diferencia de la firma de abogados tradicional, por ejemplo, Hyatt Legal Services ofrece "paquetes" de servicio estandarizados para quienes tienen necesidades legales poco complicadas, como redactar un testamento o la mediación de un divorcio sin disputas.

En vez de elegir estandarizar o personalizar un servicio, una empresa puede incorporar elementos de ambos, al adoptar una estrategia incipiente llamada personalización en masa. Ésta utiliza la tecnología para entregar servicios personalizados sobre una base masiva, lo que resulta en dar a cada cliente lo que necesita o solicita.

Por ejemplo, una característica de la página web de Lands' End permite a las mujeres definir en línea sus figuras, recibir consejos acerca de qué trajes de baño ayudarán a sus figuras, y mezclar y coordinar más de 216 combinaciones de colores y estilos. Varias aerolíneas diseñan servicios para atender las necesidades y preferencias individuales de los pasajeros. Algunas servirán la cena cuando los pasajeros la quieran en vez de cuando la aerolínea lo disponga. Más aerolíneas ofrecen sistemas de videos por demanda, lo cual permite a los pasajeros iniciar o detener su película en el momento que lo deseen.

La mezcla del servicio La mayoría de las organizaciones de servicios comercializan más de un servicio. Por ejemplo, TruGreen ofrece servicios de jardinería, cuidado de arbustos, limpieza de alfombras y servicios de jardinería industrial. La mezcla de servicios de cada organización representa un conjunto de oportunidades, riesgos y desafíos. Cada parte de la mezcla del servicio debe hacer una contribución diferente para alcanzar las metas de la empresa. Para tener éxito, cada servicio puede también necesitar un nivel diferente de respaldo financiero.

Por tanto, diseñar una estrategia de servicio significa decidir cuáles nuevos servicios presentar a qué mercado meta, cuáles servicios existentes se deben mantener y cuáles otros se deben eliminar. Por ejemplo, para incrementar la participación, AAA agregó servicios financieros, tarjetas de crédito y gratificaciones de viaje. Hilton tiene siete marcas de hoteles que están enfocadas a distintos segmentos de clientes. Por ejemplo, el Conrad, en la torre del Waldorf Astoria de Hilton, es uno de sus hoteles más elegantes y costosos. El Hampton Inn es un hotel básico de bajo costo y Embassy Suites son posadas de alto nivel que ofrecen una experiencia hogareña que incluye instalaciones de cocinas.

personalización en masa
Estrategia que utiliza la tecnología para entregar servicios personalizados sobre una base masiva.

Estrategia de plaza (distribución)

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicio se deben enfocar en temas como conveniencia, número de establecimientos, distribución directa frente a la indirecta, ubicación y programación. Un factor clave que influye en la selección de un proveedor de servicios es la *conveniencia*. Por tanto, gran número de empresas de servicios debe ofrecer conveniencia. RediClinic, una clínica médica sin citas, abrió 32 clínicas en vecindarios de clase media y ha encontrado que la conveniencia es uno de sus mayores puntos de venta. Los consumidores pueden llegar a una clínica en donde atienden problemas de salud mínimos, en vez de esperar días o semanas para ver a un médico en una visita programada en su consultorio.[13] Los restaurantes como Chili's y Macaroni Grill ofrecen comida para llevar a clientes que esperan en su automóvil. Algunos médicos hacen visitas a domicilio para los pacientes mayores y enfermos.

Un importante objetivo de distribución para numerosas empresas de servicios es el número de establecimientos para utilizar o de establecimientos abiertos durante ciertas horas. La intensidad de la distribución debe satisfacer, pero no exceder, las necesidades y preferencias del mercado meta. Tener muy pocos establecimientos puede no ser conveniente para los clientes; tener demasiados puede aumentar los costos de manera innecesaria. La intensidad de la distribución puede también depender de la imagen deseada. Tener sólo algunos establecimientos puede hacer que el servicio parezca más exclusivo y selecto.

La siguiente decisión acerca de la distribución del servicio es si distribuir a los usuarios finales de forma *directa* o *indirecta* por medio de otras empresas. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, numerosas empresas de servicios tienen que utilizar la distribución directa o el franquiciamiento. Los ejemplos incluyen servicios legales, médicos, contables y de cuidados personales. La forma más nueva de distribución directa es Internet. La mayoría de las aerolíneas importantes ahora utiliza servicios de Internet para vender los boletos directamente a los consumidores, lo cual resulta en costos de distribución más bajos para las aerolíneas. Merrill Lynch ofrece Merrill Lynch Online, un servicio basado en Internet que conecta a los clientes con representantes de la empresa. Otras con paquetes de servicio estandarizados han desarrollado canales indirectos que utilizan intermediarios independientes. Por ejemplo, Bank of America ofrece servicios de cajeros y préstamos a los clientes en pequeñas instalaciones satelitales ubicadas en las tiendas de abarrotes Albertsons en Texas.

La *ubicación* de un servicio revela con más claridad la relación entre su estrategia de mercado meta y su estrategia de distribución. Se dice que Conrad Hilton afirmaba que los tres factores más importantes para determinar el éxito de un hotel son "ubicación, ubicación y ubicación".

Estrategia de promoción

Los consumidores y los usuarios de negocios tienen mayores problemas en evaluar los servicios que los bienes, ya que los primeros son menos tangibles. A su vez, las empresas tienen mayores problemas en promover los servicios intangibles que los tangibles. Se presentan cuatro estrategias de promoción que pueden intentar:

- *Enfatizar las señales tangibles*: una señal tangible es un símbolo concreto de la oferta del servicio. Para hacer que los servicios intangibles sean más palpables, los hoteles abren los cobertores y colocan caramelos en las almohadas. Las compañías de seguros utilizan símbolos como rocas, cobertores, sombrillas y manos para ayudar a que sus servicios intangibles parezcan más concretos.
- *El uso de fuentes de información personal*: una fuente de información personal es alguien con quien los consumidores están familiarizados (tal como una celebridad) o alguien a quien conocen o con quien se pueden relacionar de forma personal. Las recomendaciones de las celebridades en ocasiones se utilizan para reducir el riesgo percibido de los clientes cuando eligen un servicio. Las empresas de servicios pueden también buscar simular una comunicación verbal positiva entre los clientes actuales y probables al emplear clientes reales en sus anuncios.
- *Crear una sólida imagen organizacional:* una forma de crear una imagen es administrar la evidencia, incluido el entorno físico de la instalación, la apariencia de los empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de negocios). McDonald's, por ejemplo, ha creado una sólida imagen organizacional con sus arcos dorados, interiores relativamente estandarizados y los uniformes de los empleados. Otra forma de crear imagen es mediante la creación de marca (branding). Las marcas de Disney incluyen Disneyland, Disney World, Disney Channel y las tiendas Disney Stores.

> *"Las recomendaciones de las celebridades en ocasiones se utilizan para reducir el riesgo percibido de los clientes cuando eligen un servicio."*

- *Participar en la comunicación posterior a la compra:* la comunicación posterior a la compra se refiere a las actividades de seguimiento en las cuales una empresa podría participar después de la transacción con un cliente. Las encuestas en postales, las llamadas telefónicas, los folletos y otros tipos de seguimiento muestran a los clientes que su retroalimentación y preferencia son valoradas.

© AP PHOTO/NATI HARNIK

Estrategia de precios

Las consideraciones en la fijación de precios para un servicio son similares a las consideraciones de fijación de precios que se analizarán en los capítulos 19 y 20. Sin embargo, las características únicas de los servicios presentan dos desafíos especiales respecto a la fijación de precios.

Primero, con el fin de asignar precio a un servicio, es importante definir la unidad de consumo del servicio. Por ejemplo, si la fijación de precios debe basarse en completar una tarea específica de servicio (cortar el cabello de un cliente) o si lo debe estar en el tiempo (¿cuánto tarda el corte de cabello de un cliente?) Algunos servicios incluyen el consumo de productos, como alimentos y bebidas. Los restaurantes cobran a los clientes por los alimentos y las bebidas, más que por el uso de mesa y sillas. Algunas compañías de transporte cobran por la distancia; otras una tarifa fija.

Segundo, para servicios que se componen de múltiples elementos, el tema es si la fijación de precios debe estar basada en un "conjunto" de elementos o si cada elemento debe ser tasado por separado. Un precio de grupo puede ser preferible cuando a los consumidores les desagrada tener que pagar "extra" por cada parte del servicio (por ejemplo, pagar extra por alimentos o equipaje en un avión) y es más simple de administrar para la empresa. Por ejemplo, numerosas empresas de servicio inalámbrico ofrecen paquetes básicos de comunicaciones que incluyen tiempo telefónico, acceso a Internet y mensajes de texto, todo por un precio. De forma alterna, los clientes quizá no quieran pagar por elementos de servicio que no utilizan. Gran número de tiendas de muebles han "desagrupado" los cargos de entrega del precio de los muebles. Los clientes que así lo deseen pueden recoger los muebles a la tienda y ahorrar en la cuota de entrega.

Las empresas deben establecer objetivos de desempeño al fijar el precio de cada servicio. Se han sugerido tres categorías de objetivos de fijación de precios:[14]

- *La fijación de precios orientada a los ingresos* se enfoca en maximizar el excedente del ingreso sobre los costos. Una limitante de este enfoque es que determinar los costos puede ser difícil para gran variedad de servicios.
- *La fijación de precios orientada a las operaciones* busca concordar la oferta y la demanda al variar los precios. Por ejemplo, compaginar la demanda de un hotel con el número de habitaciones disponibles puede lograrse al aumentar los precios en las temporadas altas y reducirlos en las épocas de poca actividad.
- *La fijación de precios orientada al cliente* trata de maximizar el número de clientes que utilizan el servicio. Así, los precios varían según la capacidad de pago de diferentes segmentos de mercado y se ofrecen métodos de pago (como el crédito), que aumentan la probabilidad de una compra.

Una empresa quizá necesite utilizar más de un tipo de objetivo de fijación de precios. De hecho, los tres objetivos tal vez requieran incluirse en cierta medida en una estrategia de fijación de precios, aunque la importancia de cada tipo puede variar según el tipo de servicio que se brinda, los precios que los competidores asignan, las diferentes capacidades de los diversos segmentos de clientes para pagar o la oportunidad de negociar el precio. Para los servicios personalizados (por ejemplo, servicios legales y de construcción), los clientes pueden también tener la capacidad de negociar un precio.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Desarrollar mezclas de marketing de servicios

OA 5

MARKETING RELACIONAL EN LOS SERVICIOS

© TIM BOYLE/GETTY IMAGES

Gran número de servicios incluye una continua interacción entre la organización de servicios y el cliente. Así, se pueden beneficiar de un marketing relacional, la estrategia descrita en el capítulo 1, como medio para atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes. La idea es desarrollar una fuerte lealtad al crear clientes satisfechos que comprarán servicios adicionales de la empresa y que quizá no cambien a un competidor. También es probable que los clientes satisfechos participen en una comunicación verbal positiva, con lo cual ayudan a captar nuevos clientes.

Numerosas empresas han encontrado que es más eficaz en costos retener a los clientes que enfocarse sólo en atraer nuevos. Por ejemplo, un ejecutivo bancario halló que aumentar la retención de los clientes 2% puede tener el mismo efecto en las utilidades que reducir los costos 10 por ciento.

Los servicios que los compradores reciben sobre una base continua (por ejemplo, la televisión por cable, la banca, los seguros) pueden considerarse servicios de membresía. Este tipo de servicios se presta, naturalmente, para un marketing relacional. Cuando los servicios incluyen *transacciones discretas* (cualquier venta de una sola vez, como una entrada para una película de cine, un alimento en un restaurante o una cuota de transportación pública) puede ser más difícil construir relaciones de tipo de participación con los clientes. Sin embargo, los servicios relacionados con las transacciones discretas se pueden transformar en relaciones de participación que utilizan herramientas de marketing. Por ejemplo, el servicio se podría vender en grupo (como una sus-

Experiencia del CLIENTE

Starbucks

Starbucks, una cadena internacional de cafeterías con sede en Seattle, Washington, es la compañía de cafeterías más grande del mundo. El éxito de Starbucks se basa en la calidad y variedad de sus bebidas de café y en su distintiva experiencia de cafetería estilo europeo. Los locales ofrecen cómodos sofás y sillones, así como mesas con sillas de respaldo duro. La mayoría de los locales proporciona electricidad y acceso inalámbrico a Internet de forma gratuita. El aroma de los granos de café recién molidos impregna el ambiente y el café espresso servido a mano añade un sentido de teatro. Los clientes están dispuestos a pagar una suma extra por el producto y la experiencia de cafetería, y en la década de 1990 y principios de la primera del 2000, Starbucks abrió un nuevo local cada día.

A medida que la empresa crecía y la afluencia de clientes se incrementaba, la empresa añadió nuevos productos alimenticios y empezó a introducir operaciones más eficientes, como cafeteras espresso automatizadas y café previamente molido. Se eliminaron los sofás para dejar espacio para más clientes. Los clientes se quejaban de que Starbucks empezaba a parecerse más a un restaurante de comida rápida que a una cafetería. La experiencia del cliente, que era una parte integral de la marca Starbucks y que hacía que los clientes fueran leales, se estaba diluyendo. Howard Schultz, el hombre que desarrolló la cadena y que recientemente regresó como CEO, comentó, "Los locales ya no tienen el alma del pasado". Al mismo tiempo, los competidores como Dunkin' Donuts y McDonald's introducían bebidas de café gourmet por menos dinero y gradualmente empezaron a atraer a los clientes de Starbucks, la cual cerró 600 locales en 2008.[15]

¿Qué debe hacer Starbucks para transformar la empresa? ¿Cómo puede competir con Dunkin' Donuts y McDonald's?

cripción a series de cine o un pase en el transporte público). O una empresa de servicios podría ofrecer beneficios especiales a los clientes que elijan registrarse con la empresa (por ejemplo, los programas de lealtad de las empresas de hoteles, aerolíneas y renta de automóviles). La empresa de servicios que tiene una relación más formal con sus clientes posee una ventaja, porque sabe quiénes son éstos y cómo y cuándo utilizan los servicios ofrecidos.[16]

Se ha sugerido que el marketing relacional se puede practicar en tres niveles:[17]

- *Nivel 1:* la empresa utiliza incentivos de fijación de precios para alentar a los clientes a continuar haciendo negocios con ella. Algunos ejemplos incluyen los programas de viajero frecuente ofrecidos por numerosas aerolíneas y los servicios de viaje gratuitos o con descuento otorgados a los huéspedes frecuentes de hoteles. Este nivel de marketing relacional es el menos eficaz a largo plazo, ya que su ventaja basada en el precio puede ser imitada con facilidad por otras empresas.
- *Nivel 2:* este nivel de marketing relacional también utiliza incentivos de fijación de precios, pero busca construir vínculos sociales con los clientes. La empresa permanece en contacto con los clientes, investiga sus necesidades y diseña servicios para satisfacerlas. Por ejemplo, 1-800-FLOWERS desarrolló un Gift Reminder Program en línea. Los clientes que contactan a la empresa por medio de su sitio web pueden registrar un número ilimitado de

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Analizar el marketing relacional en los servicios

marketing interno
Tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

cumpleaños, aniversarios u otras ocasiones especiales. Cinco días antes de cada ocasión y a su solicitud, 1-800-FLOWERS les envía un recordatorio por correo electrónico. El marketing relacional de nivel 2 tiene un mayor potencial para mantener a la empresa por delante de su competencia que el marketing relacional de nivel 1.

- *Nivel 3:* en este nivel, la empresa utiliza de nuevo los vínculos financieros y sociales, pero agrega a la fórmula otros estructurales. Los vínculos estructurales se desarrollan al ofrecer servicios de valor agregado que no están fácilmente disponibles en otras empresas. El programa Hertz's #1 Club Gold permite a sus miembros llamar y reservar un automóvil, abordar un autobús de cortesía en el aeropuerto, decir su nombre al conductor y ser llevados frente a su automóvil. Hertz también enciende el automóvil y ajusta el aire acondicionado o la calefacción, según la temperatura. Los programas de marketing como estos tienen el mayor potencial de mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Explicar el marketing interno en los servicios

OA 6

MARKETING INTERNO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Los servicios son desempeños, así que la calidad de los empleados de una empresa es una parte importante del desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes. Los empleados a quienes les gustan sus puestos y están satisfechos con la empresa para la cual trabajan tienen mayor probabilidad de entregar un servicio superior al cliente. En otras palabras, una empresa que hace feliz a sus empleados tiene una mejor oportunidad de lograr que sus clientes regresen. Los estudios muestran que reemplazar a un empleado cuesta casi 1.5 veces la remuneración de un año. También, se ha encontrado que las empresas con empleados altamente comprometidos presentan rendimientos a los accionistas notablemente más altos. Así, es crucial que las empresas de servicios practiquen el marketing interno, lo cual significa tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

Las empresas han instituido un amplia variedad de programas diseñados para satisfacer a los empleados. Zappos.com, la compañía de calzado en línea, paga 100% de las primas de seguro médico para sus empleados y cada uno de ellos obtiene un almuerzo gratis cada día.[18] Starbucks afirma estar en el negocio de personas, más que en el negocio del café y se enorgullece de su servicio estelar al cliente. Sus altos directivos creen que la clave de un servicio excelente es crear un entorno de respeto y aprecio para todos los empleados. Travelocity mantiene a sus empleados comprometidos con su trabajo enviándoles mensajes semanales por correo electrónico y organizando una comida mensual en donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones.

Estos ejemplos ilustran cómo las empresas pueden invertir en su recurso más importante: sus empleados. La figura 12.5 presenta los primeros 10 lugares de las 100 mejores empresas para trabajar según la revista *Fortune*.

FIGURA 12.5

Primeros 10 lugares de las 100 mejores empresas para trabajar según la revista *Fortune*

1. NetApp
2. Edward Jones
3. Boston Consulting Group
4. Google
5. Wegmans Food Markets
6. Cisco Systems
7. Genentech
8. Methodist Hospital System
9. Goldman Sachs
10. Nugget Market

Fuente: "100 Best Companies to Work For: The Rankings", *Fortune*, 2 de febrero de 2009, p. 67. © 2009 Time, Inc. Todos los derechos reservados.

OA 7

TEMAS GLOBALES EN EL MARKETING DE SERVICIOS

El marketing internacional de servicios es una parte importante de los negocios globales y Estados Unidos se ha convertido en el exportador de servicios más grande del mundo. Sin embargo, la competencia en los servicios internacionales aumenta con rapidez.

Para ser exitosas en el mercado global, las empresas de servicios deben determinar primero la naturaleza de su producto central. Luego, los elementos de la mezcla de marketing (servicios adicionales, plaza, promoción, fijación de precios, distribución) deben estar diseñados

para considerar el entorno cultural, tecnológico y político de cada país.

Debido a sus ventajas competitivas, numerosas industrias estadounidenses de servicios han sido capaces de entrar al mercado global. Por ejemplo, los bancos estadounidenses tienen ventajas en el servicio al cliente y la administración de la cobranza. El campo de los servicios de construcción e ingeniería ofrece un gran potencial global; las empresas de ese país tienen una vasta experiencia en esta industria, así que las economías de escala son posibles para maquinaria y materiales, la administración de recursos humanos y la administración de proyectos. La industria estadounidense de los seguros tiene un conocimiento significativo acerca de financiamiento, evaluación de riesgos y operaciones de seguros que puede exportar a otros países. Los restaurantes más conocidos de Estados Unidos también han tenido éxito en otros países. Cuando Taco Bell abrió sus puertas en un gran centro comercial en Dubai, los clientes hicieron fila durante cuatro horas para comprar comida en la primera ubicación de la cadena en este medio.[20]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar los temas globales en el marketing de servicios

OA 8

MARKETING DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Una organización sin fines de lucro es aquella que existe para alcanzar alguna meta distinta de los objetivos de negocios comunes acerca de utilidades, participación de mercado o rendimiento de la inversión. Las organizaciones sin fines de lucro comparten importantes características con las empresas de servicios del sector privado. Ambas comercializan productos intangibles. Con frecuencia, ambas requieren que el cliente esté presente durante el proceso de producción. Los servicios con y sin fines de lucro varían en gran medida entre un productor y otro y día a día, incluso respecto al mismo productor. Ninguno de los servicios con y sin fines de lucro se pueden almacenar de la misma forma en que los productos tangibles se pueden producir, guardar y vender en una fecha posterior.

Pocas personas se dan cuenta de que las organizaciones sin fines de lucro representan más de 20% de la actividad económica en Estados Unidos. El costo del gobierno (por ejemplo, impuestos) la forma predominante de organización sin fines de lucro, se ha vuelto el artículo independiente más grande en el presupuesto de la familia estadounidense, más que el gasto en casa, alimentos o cuidados médicos. Juntos, los gobiernos federal, estatal y local recaudan ingresos que suman más de una tercera parte del producto interno bruto en Estados Unidos. Es más, emplean casi a uno de cada cinco trabajadores civiles no agrícolas. Además de las entidades gubernamentales, las organizaciones sin fines de lucro incluyen cientos de museos privados, teatros, escuelas e iglesias.

¿Qué es el marketing de una organización sin fines de lucro?

El marketing de la organización sin fines de lucro es el esfuerzo de este tipo de organizaciones para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. Aunque estas organizaciones varían de forma significativa en cuanto a tamaño y propósito y operan en distintos entornos, la mayoría lleva a cabo las siguientes actividades de marketing:

- Identifican a los clientes a los que desean servir o atraer (aunque por lo general utilizan términos como *clientes*, *pacientes*, *miembros* o *patrocinadores*).
- Especifican los objetivos de forma implícita o explícita.
- Desarrollan, administran y eliminan los programas y los servicios.
- Deciden qué precios fijar (aunque utilicen otros términos como *cuotas*, *donaciones*, *matrícula*, *tarifas*, *multas* o *tasas*).

organización sin fines de lucro
Aquella que existe para alcanzar alguna meta distinta de los objetivos de negocios, comunes sobre las utilidades, participación de mercado o rendimiento de la inversión.

marketing de la organización sin fines de lucro
El esfuerzo de este tipo de organizaciones para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

© PRINTS & PHOTOGRAPHS DIVISION, LIBRARY OF CONGRESS, LC-USZC4-3859

El gobierno es la forma predominante de una organización sin fines de lucro. El costo del gobierno, por ejemplo impuestos, se ha convertido en el solo aspecto más grande en el presupuesto de la familia estadounidense.

- Organizan eventos o programas y determinan dónde se llevarán a cabo o se ofrecerán los servicios.
- Comunican su disponibilidad mediante folletos, letreros, anuncios de servicio público o publicidad.

Las organizaciones sin fines de lucro, las cuales realizan estas funciones, con frecuencia no se percatan de que participan en el marketing.

Aspectos únicos de las estrategias de marketing de la organización sin fines de lucro

Al igual que sus contrapartes en las organizaciones de negocios, los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro desarrollan estrategias de marketing para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. Sin embargo, el marketing en este tipo de organizaciones es único en varias formas, incluido el establecimiento de objetivos de marketing, la selección de los mercados meta y el desarrollo de mezclas de marketing apropiadas.

Objetivos En el sector privado, el motivo de la utilidad es tanto un objetivo para guiar las decisiones como un criterio para evaluar los resultados. Las organizaciones sin fines de lucro no buscan obtener una utilidad para redistribuirla a los propietarios o accionistas. En vez de eso, su enfoque es generar suficientes fondos para cubrir sus gastos. La Iglesia Metodista no mide su éxito por la cantidad de dinero que se deposita en sus alcancías. El Museo de Ciencia e Industria no basa sus evaluaciones del desempeño en el valor en dólares de las fichas que se colocan en el torniquete de entrada.

Se espera que las organizaciones sin fines de lucro proporcionen servicios equitativos, eficaces y eficientes que respondan a los deseos y preferencias de los múltiples interesados. Estos incluyen usuarios, pagadores, donantes, políticos, funcionarios designados, medios y público en general. Las organizaciones sin fines de lucro no pueden medir su éxito o fracaso en términos estrictamente financieros.

La falta de un "rubro de la utilidad neta" financiero y la existencia de objetivos múltiples, diversos, intangibles y en ocasiones imprecisos o en conflicto, dificulta el orden de importancia de los objetivos, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño por parte de los gerentes de las empresas sin fines de lucro. Con frecuencia, deben utilizar distintos enfoques de aquellos utilizados por lo general en el sector privado. Por ejemplo, Planned Parenthood ha ideado un sistema para basar los aumentos de sueldo en la forma en que los empleados se desempeñan en relación con los objetivos que establecen cada año.

Mercados meta Tres temas que se relacionan con los mercados meta son únicos de las organizaciones sin fines de lucro:

- *Objetivos apáticos o fuertemente opuestos*: las organizaciones del sector privado, por lo general, dan prioridad al desarrollo de los segmentos de mercado que tienen mayor probabilidad de responder a las ofertas particulares. En contraste, las organizaciones sin fines de lucro se deben enfocar en quienes son apáticos o quienes están fuertemente en contra de recibir sus servicios, como vacunas, orientación sobre planificación familiar, ayuda para problemas de consumo de drogas o alcohol y terapia psicológica.
- *La presión para adoptar estrategias de segmentación no diferenciada*: las organizaciones sin fines de lucro, con frecuencia, adoptan por default estrategias no diferenciadas (vea el capítulo 8). En ocasiones fracasan en reconocer las ventajas del establecimiento de objetivos o un enfoque no diferenciado puede parecer que ofrece economías de escala y bajos costos *per capita*. En otros casos, a las organizaciones sin fines de lucro se les presiona o se les exige atender el máximo número de personas al enfocarse al usuario promedio. El problema con desarrollar este tipo de servicios es que existen pocos usuarios "promedio". Por tanto, dichas estrategias fracasan a menudo en satisfacer en su totalidad cualquier segmento de mercado. El Departamento de Turismo de Kansas descubrió que las personas visitaban el estado por dos razones claras: las que deseaban recorrerlo y las que deseaban cazar, pescar y viajar en bote. Además, el grupo de turistas se componía de personas de 60 años de edad y mayores que vivían en Medio Oeste alto. El grupo de la vida silvestre se componía de personas jóvenes que vivían en el Sur.[21] Esta información permitió que el estado mejorara la eficiencia y la eficacia de sus programas de marketing.

- *Posicionamiento complementario*: la principal función de numerosas organizaciones sin fines de lucro es proporcionar servicios con los recursos disponibles a quienes no son atendidos de forma adecuada por las organizaciones del sector privado. Como resultado, la organización sin fines de lucro debe complementar, más que competir con los esfuerzos de las demás. La tarea del posicionamiento es identificar los segmentos de mercado no atendidos y desarrollar programas de marketing que concuerden con sus necesidades, más que enfocarse en los nichos que puedan ser más rentables. Por ejemplo, una biblioteca universitaria puede considerarse a sí misma como un complemento de los servicios de la biblioteca pública, más que competir con ella.

Los PSA a menudo están orientados a un mercado meta apático o que se opone a un tema, como no conducir en estado de ebriedad, dejar de fumar o vacunarse.

© U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION/NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY ADMINISTRATION

Decisiones de producto Existen tres distinciones relacionadas con los productos entre los negocios y las organizaciones sin fines de lucro:

- *Complejidad de los beneficios*: más que simples conceptos de productos, como "Vuele en los cielos amigables" o "Hacemos dinero en la forma antigua", las organizaciones sin fines de lucro a menudo comercializan conductas complejas o elaboradas ideas. Los ejemplos incluyen la necesidad de ejercitarse o comer de forma saludable, no beber y conducir, y no fumar. Los beneficios que una persona recibe son complejos, de largo plazo e intangibles y, por tanto, son más difíciles de trasmitir a los consumidores. El St. Jude Children's Research Hospital ha desarrollado una forma simple y, sin embargo, atractiva para comunicar los beneficios con su eslogan "Encontrar curas. Salvar niños".
- *Intensidad del beneficio:* la intensidad del beneficio de gran número de ofertas sin fines de lucro es bastante escasa o indirecta. ¿Cuáles son los beneficios directos personales para usted de manejar a 89 kilómetros por hora, donar sangre o pedir a sus vecinos que contribuyan con dinero para una obra de caridad? En contraste, la mayoría de las organizaciones del sector privado puede ofrecer a los clientes beneficios personales directos a cambio de su relación.
- *Participación:* numerosas organizaciones sin fines de lucro comercializan productos que requieren, ya sea muy baja participación ("prevenir incendios forestales" o "no tirar basura") o una participación muy alta ("únase al ejército" o "dejar de fumar"). El rango típico para productos del sector privado es demasiado estrecho. Las tradicionales herramientas promocionales pueden ser inadecuadas para motivar la adopción de productos de alta o baja participación.

Decisiones de plaza (distribución) La capacidad de una organización sin fines de lucro para distribuir sus ofertas de servicio a probables grupos de clientes, cuando y donde los quieren, es típicamente una variable fundamental para determinar el éxito de dichas ofertas de servicio. Por ejemplo, la mayoría de las universidades con terrenos cedidos por el gobierno a menudo ofrece programas de ampliación en su estado para llegar al público en general. Gran número de grandes universidades tiene una o más ubicaciones de campus satelitales para proporcionar acceso más fácil a estudiantes en otras áreas. Algunas instituciones también ofrecen clases para estudiantes en ubicaciones fuera del campus por medio de la tecnología de video interactivo.

El grado al cual el servicio depende de las instalaciones fijas tiene importantes repercu-

Como líder global en cuidados cardiovasculares, Abbott es un patrocinador de la campaña "Go Red for Women" de la American Heart Association. ¿En qué formas ayuda este anuncio a comunicar la complejidad del beneficio, sus puntos fuertes y la participación de la estrategia de su campaña?

© PR NEWSFOTO/AMERICAN HEART ASSOCIATION

Ética en el Marketing

ÉTICA

Las iglesias extienden su alcance en la era digital

El envío de mensajes de texto es la nueva herramienta de promoción que está implementando la United Methodist Church en Pittsburg, Pennsylvania, para tratar de llegar a un mercado más joven. La compaña "Corazones abiertos, mentes abiertas, puertas abiertas" utiliza una combinación de mensajes de texto y medios publicitarios en exteriores para atraer a personas del grupo de edades entre 18 y 34 años. Thomas Bickerton, obispo del área de Pittsburgh, observa que "Esperamos especialmente atraer a más personas jóvenes a nuestra iglesia y eso significa hacerlo en formas nuevas e innovadoras que sean apropiadas para nuestro mercado meta".

Para llegar a miles de personas que viajan en transporte público y a peatones, la campaña incluye más de 400 carteleras y anuncios en las paradas del transporte público, alentando a las personas a asignar la palabra "creer"a un número designado. Lo que las personas escuchan es un mensaje más largo que las invita a asistir a un servicio eclesiástico. Cuando incluyen un código postal, reciben información acerca de una iglesia en su área, o bien obtienen información adicional de UnitedMethodist.org. Los anuncios adicionales se enviarán a los suscriptores del contenido de 4INFO, un servicio de información de mensajes de texto respaldado por anuncios.

Las iglesias de todas las denominaciones han experimentado dificultades en el pasado para atraer a personas jóvenes. La investigación muestra que casi 25% del grupo de edades de 18 a 34 años no tiene ninguna afiliación religiosa y que asiste a la iglesia sólo una vez al año.

El nuevo esfuerzo promocional parece tener éxito. El Obispo Bickerton dijo que la iglesia ha recibido alrededor de 100 mensajes al día, lo que está por encima de las expectativas. La iglesia está considerando añadir iTunes, YouTube y otros medios digitales el próximo año.[22]

¿Cree usted que es ético que la iglesia se promueva por medio de mensajes de texto? ¿Por qué?

anuncio de servicio público (PSA)
Anuncio que promueve un programa de los gobiernos federal, estatal o local o de una organización sin fines de lucro.

siones para las decisiones de distribución. Es evidente que los servicios como el tránsito del ferrocarril y la pesca en lagos pueden ser entregados sólo en puntos específicos. Sin embargo, numerosos servicios sin fines de lucro no dependen de instalaciones especiales. La consultoría, por ejemplo, no necesita realizarse en las oficinas de las agencias; puede darse en cualquier lugar en donde se puedan reunir los consultores con los clientes. Los servicios de libertad condicional, programas juveniles de ayuda y los cursos educativos que se enseñan en los trenes de transporte son otros ejemplos de servicios entregables.

Decisiones de promoción Gran número de organizaciones sin fines de lucro tiene prohibido anunciarse de forma explícita o implícita, con lo cual limitan sus opciones de promoción. La mayoría de las agencias federales cae en esta categoría. Otras organizaciones sin fines de lucro simplemente no tienen los recursos para contratar agencias de publicidad, consultores de promoción o personal de marketing. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro tienen unos cuantos recursos de promoción especial a los cuales pueden recurrir:

- *Voluntarios profesionales*: las organizaciones sin fines de lucro buscan a profesionales de marketing, ventas y publicidad para que les ayuden a desarrollar e implementar estrategias de promoción. En algunos casos, una agencia de publicidad dona sus servicios a cambio de beneficios potenciales a largo plazo. Una agencia de publicidad así lo hizo con una importante orquesta sinfónica, porque ésta tenía un consejo de directores de élite. Los servicios donados crean buena voluntad, contactos personales y conciencia general de la organización, reputación y competencia del donante.
- *Actividades de promoción de ventas:* algunas de éstas hacen uso de los servicios existentes u otros recursos se emplean cada vez más para atraer la atención a las ofertas de las organizaciones sin fines de lucro. En ocasiones, las organizaciones de caridad forman incluso equipos con otras empresas para las actividades promocionales.
- *Anuncio de servicio público:* un anuncio de servicio público (PSA, por sus siglas en ingles) es aquel que promueve un programa de los gobiernos federal, estatal o local o de una organización sin fines de lucro. A diferencia de un anunciante comercial,

el patrocinador de un PSA no paga por el tiempo o el espacio. En lugar de esto, el tiempo es donado por el medio. El Consejo de la Publicidad ha desarrollado PSA que son algunos de los anuncios más memorables de todos los tiempos. Por ejemplo, Smokey the Bear recordaba a todos ser cuidadosos para no iniciar incendios forestales.

- *Comunicaciones de punto a punto*: algunas agencias sin fines de lucro han tenido éxito en ofrecer foros para que las personas compartan experiencias. Por ejemplo, March of Dimes Birth Defect Foundation creó un foro en línea en **www.shareyourstory.org** para recabar historias reales que ayudaran a difundir al mundo su misión para evitar los defectos de nacimiento, los nacimientos prematuros y la mortalidad infantil. Las familias pueden compartir sus experiencias en forma de historias cortas y blogs.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 8 Describir el marketing de las organizaciones sin fines de lucro

Marketing en la organización sin fines de lucro

Decisiones de fijación de precios Cinco características clave distinguen las decisiones de fijación de precios de las organizaciones sin fines de lucro de aquellas orientadas a las utilidades:

- *Objetivos de fijación de precios*: el objetivo de fijación de precios en el sector de utilidades es el ingreso, o más en específico, la maximización de las utilidades, las ventas o el enfoque en el rendimiento de las ventas o de la inversión. Numerosas organizaciones sin fines de lucro también se deben preocupar de los ingresos. Sin embargo, muchas de ellas buscan, con frecuencia, sufragar los costos en lugar de alcanzar utilidades para ser distribuidas a los accionistas. Las organizaciones sin fines de lucro también buscan redistribuir el ingreso, por ejemplo, mediante el cobro de impuestos y de cuotas de tarifas variables. Más aún, luchan por asignar recursos entre individuos u hogares a través de fronteras geográficas o políticas.
- *Precios no financieros*: en diversas situaciones de organizaciones sin fines de lucro, a los consumidores no se les cobra un precio monetario, sino que en vez de eso deben absorber costos no monetarios. La importancia de tales costos se ilustra por el gran número de ciudadanos elegibles que no aprovechan los llamados servicios gratuitos para los pobres. En gran número de programas de asistencia pública, cerca de la mitad de las personas que son elegibles no participan. Los costos no monetarios consisten en el costo de oportunidad del tiempo, los costos de sentirse avergonzado y los costos de esfuerzo.
- *El pago indirecto*: el pago indirecto por medio de los impuestos es común para las empresas de servicios "gratuitos", como bibliotecas, protección contra incendios y protección policiaca. El pago indirecto no es una práctica común en el sector con fines de lucro.
- *Separación entre quienes pagan y los usuarios*: por diseño, los servicios de numerosas organizaciones de caridad se proporcionan a quienes son relativamente pobres y son pagados en gran medida por quienes están mejor en cuestión financiera. Aunque se pueden encontrar ejemplos de separación entre quienes pagan y los usuarios en el sector con fines de lucro (como en los reclamos de pagos de seguros), la práctica es mucho menos prevaleciente.
- *Fijación de precios por debajo del costo*: un ejemplo de fijación de precios por debajo del costo es la colegiatura universitaria. En la práctica, todas las universidades privadas y públicas fijan el precio de sus servicios por debajo del costo completo.

de influencia del empleo en Estados Unidos por parte del sector servicios ▶ **81%**

50 000 ▲ empleados de servicio en Walt Disney Company

lineamientos de código de atuendo para las empleadas de Enterprise Rent-A-Car ▶ **30**

216 ◀ combinaciones de trajes de baño disponibles en la página web de Lands' End

de la actividad económica estadounidense generada por las organizaciones sin fines de lucro ▶ **20%**

5 ◀ posibles brechas en el modelo de brecha de entrega del servicio

minutos es lo que MinuteClinic considera tardar en diagnosticar a cada paciente ▶ **15**

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Analizar la importancia de los servicios para la economía. El sector servicios desempeña un importante rol en la economía estadounidense, emplea más de 80% de la fuerza de trabajo y representa un porcentaje similar al del producto interno bruto.

EN LÍNEA

1.1 Para mantener el registro de cómo el empleo en el servicio afecta la economía estadounidense, visite **www.bls.gov/bdm/**. Observe la barra del lado derecho, donde se muestran las cifras más recientes para Business Employment Dynamics. ¿Qué tendencias nota usted? ¿Las cifras respaldan la información del capítulo?

OA 2

Comentar las diferencias entre los bienes y los servicios. Los servicios se distinguen por cuatro características. Son desempeños intangibles en cuanto a que carecen claramente de características físicas identificables, lo cual dificulta que las empresas comuniquen sus beneficios específicos a los clientes potenciales. La producción y el consumo de servicios ocurren de forma simultánea. Los servicios son heterogéneos debido a que su calidad depende de elementos como el proveedor del servicio, el consumidor individual, la ubicación y demás. Por último, los servicios son perecederos en el sentido de que no pueden almacenarse o guardarse. Como resultado, sincronizar el suministro con la demanda es, en particular, un desafío para la industria de los servicios.

ESCRIBIENDO

2.1 Suponga que usted es un gerente de una sucursal bancaria. Elabore una lista de las repercusiones de la intangibilidad para su empresa.

EN LÍNEA

2.2 Hace más de 25 años, Tim y Nina Zagat comenzaron a publicar guías de tiempo libre que contenían revisiones de restaurantes. En la actualidad, las reconocidas guías Zagat aún contienen revisiones de restaurantes, pero también califican hoteles, entretenimiento, vida nocturna, películas, compras y hasta música. Visite **www.zagat.com**. En su opinión, ¿las guías de encuesta Zagat son productos o servicios? Explique su razonamiento.

OA 3

Describir los componentes de la calidad en el servicio y el modelo de brecha de la calidad en el servicio. La calidad en el servicio abarca cinco componentes: confiabilidad (capacidad de desempeñar el servicio de manera confiable, precisa

y consistente), capacidad de respuesta (proporcionar el servicio con rapidez), seguridad (conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de comunicar confianza), empatía (atención interesada e individualizada) y tangibles (evidencia física del servicio).

El modelo de brecha identifica cinco discrepancias fundamentales que pueden influir en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad en el servicio. Cuando las brechas son grandes, la calidad en el servicio es baja. Conforme se reducen las brechas, la calidad en el servicio mejora. La brecha 1 se encuentra entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la gerencia acerca de tales expectativas. La brecha 2 se localiza entre la percepción de la gerencia respecto a lo que el cliente quiere y las especificaciones para la calidad en el servicio. La brecha 3 se ubica entre las especificaciones de calidad en el servicio y la entrega del mismo. La brecha 4 se ubica entre la entrega del servicio y lo que la empresa promete al cliente por medio de una comunicación externa. La brecha 5 se encuentra entre las expectativas de servicio de los clientes y sus percepciones del desempeño del mismo.

3.1 Forme un equipo con, por lo menos, otros dos compañeros de clase y proponga una idea para un nuevo servicio. Desarrolle una estrategia de mezcla de marketing para el mismo.

OA 4

Desarrollar mezclas de marketing de servicios. Los temas de estrategia de "producto" (servicio) incluyen lo que se procesa (personas, posesiones, estímulo mental, información), servicios centrales y complementarios, personalización frente a estandarización y la mezcla de servicio. Las decisiones de distribución incluyen la conveniencia, el número de establecimientos, la distribución indirecta frente a la directa y la programación. Enfatizar las señales tangibles, utilizar fuentes personales de información, crear sólidas imágenes organizacionales y participar en una comunicación posterior a la compra, son estrategias de promoción eficaces. Los objetivos de fijación de precios para los servicios pueden estar orientados a los ingresos, a las operaciones, al cliente o una combinación de los tres.

4.1 Forme un equipo con, por lo menos, otros dos compañeros de clase y proponga una idea para un nuevo servicio. Desarrolle una estrategia de mezcla de marketing para el mismo.

OA 5

Analizar el marketing relacional en los servicios. El marketing relacional en los servicios incluye atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes. Existen tres niveles de marketing relacional: el nivel 1 se enfoca en los incentivos de fijación de precios; el nivel 2 utiliza los incentivos de fijación de precios además de los vínculos sociales con los clientes, y el nivel 3 utiliza la fijación de precios, los vínculos sociales, así como los vínculos estructurales para desarrollar relaciones a largo plazo.

5.1 Para el nuevo servicio desarrollado en la pregunta 4.1, solicite que los miembros del equipo analicen cómo implementarían una estrategia de marketing relacional.

OA 6

Explicar el marketing interno en los servicios. El marketing interno significa tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades. Los empleados a quienes les gusta su puesto y están satisfechos con la empresa para la cual trabajan tienen una mayor probabilidad de entregar un buen servicio.

6.1 Elija una empresa de servicios con la cual trate mucho. Redacte un memorando al gerente en el cual explique la importancia del marketing interno y defina los factores que éste incluye.

6.2 Regrese a **www.zagat.com** e investigue lo que el sitio tiene que ofrecer. ¿En qué forma Zagat propone ayudar a las empresas con un marketing de servicios interno?

OA 7

Analizar los temas globales en el marketing de servicios. Estados Unidos se ha convertido en el exportador de servicios más grande del mundo. Aunque la competencia es intensa, ese país tiene una ventaja competitiva debido a su amplia experiencia en numerosas industrias de servicios. Para ser exitoso a nivel mundial, las empresas de servicios deben ajustar su mezcla de marketing al entorno de cada país meta.

7.1 ¿En cuáles aspectos tendría usted que pensar acerca de convertirse en global con el nuevo servicio que usted desarrolló en las preguntas anteriores? ¿Cómo cambiaría su mezcla de marketing para abordar esos temas?

OA 8

Describir el marketing de las organizaciones sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro buscan metas diferentes a las utilidades, a la participación de mercado y al rendimiento sobre la inversión. El marketing de una organización sin fines de lucro facilita intercambios mutuamente satisfactorios entre este tipo de organizaciones y sus mercados meta. Varias características únicas distinguen la estrategia de marketing que no es de negocios, que incluye: una preocupación por los servicios y las conductas sociales más que por productos manufacturados y utilidades; un mercado meta difícil, no diferenciado y, en cierta forma, marginal; un producto complejo que puede tener sólo beneficios indirectos y obtener muy poca participación; una distribución que puede o no requerir instalaciones especiales según el servicio que se proporcione; una falta relativa de recursos para la promoción; y precios sólo relacionados de forma indirecta al intercambio entre el productor y el consumidor de los servicios.

8.1 Forme un equipo con dos o tres compañeros de clase. Por medio de las estrategias de promoción analizadas en la sección acerca de las organizaciones sin fines de lucro de este capítulo, desarrolle una estrategia de promoción para su colegio o universidad.

TÉRMINOS CLAVE

anuncio de servicio público (PSA)	404
capacidad de respuesta	391
condición perecedera	391
confiabilidad	391
cualidad de búsqueda	390
cualidad de credibilidad	390
cualidad de experiencia	390
empatía	393
heterogeneidad	391
inseparabilidad	390
intangibilidad	390
marketing de la organización sin fines de lucro	401
marketing interno	400
modelo de brecha	393
organización sin fines de lucro	401
personalización en masa	395
seguridad	392
servicio	389
servicio central	394
servicios complementarios	394
tangibles	393

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Todas las personas reconocen la calidad cuando la ven ¿o no? Considere algunos productos y servicios; luego, piense en evaluar su calidad. Para este ejercicio, trabaje en equipos de dos a tres integrantes y analice cada reactivo antes de determinar su colocación final.[23]

Actividades

1. Por medio de las abreviaturas en paréntesis, coloque cada uno de los siguientes productos y servicios a lo largo del continuo posterior: un automóvil nuevo (AN), jeans de diseñador (J), cambio de aceite de automóvil (A), tintorería de un vestido (V), corte de cabello (C), software de declaración de impuestos (I), educación universitaria (E).

   Producto físico 100% _____ Servicio 100%

2. Una vez que haya clasificado los artículos en el continuo, considere qué tan fácil es evaluar la calidad de cada uno de ellos.

   Calidad de evaluación fácil _____ Calidad de evaluación difícil

3. ¿Qué supuestos puede hacer usted acerca de la capacidad de evaluar la calidad de los productos en comparación con los servicios? ¿Es más fácil evaluar la calidad de algunos productos que la de otros? Y ¿qué pasa con los servicios?

EJERCICIO DE ÉTICA

Los sitios web tales como **www.cancerpage.com** ofrecen a los pacientes de cáncer datos médicos sofisticados y consejos a cambio de información personal que luego se vende a los anunciantes y socios de negocios, y se utiliza por los sitios web para crear productos que luego se venden a los pacientes. Algunos argumentan que los pacientes de cáncer que visitan estos sitios intercambian voluntariamente su información personal por la información médica de los sitios. Otros argumentan que este tipo de intercambio es poco ético.

Preguntas

1. ¿Es ético este intercambio?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA señala algo acerca de este tema? Visite **www.marketingpower.com** y revise la declaración. Luego, redacte un breve párrafo acerca de lo que contiene la Declaración de ética de la AMA en relación con esta situación.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Continúe con su plan de marketing estratégico (y complete su Hoja de trabajo del Plan de Marketing, Tercera parte, en el sitio web **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**), respondiendo a las siguientes preguntas acerca de la empresa que eligió:

1. ¿Qué aspectos del servicio se proporcionan con el producto? Mencione ejemplos específicos de la forma en que usted puede incorporar los cinco elementos de la calidad en el servicio en su oferta. ¿Qué tácticas puede definir que minimizarían cualesquiera brechas potenciales en la calidad en el servicio? ¿Cómo se maneja el servicio al cliente? ¿En qué elementos de la calidad en el servicio se puede enfocar su empresa? ¿Qué impacto tendría la venta en Internet en sus operaciones de servicio al cliente?
2. ¿Con quién debería practicar el marketing relacional la empresa que eligió? El marketing electrónico es particularmente vulnerable a fallas en las relaciones con el cliente? ¿En qué clase de vínculos se debe hacer hincapié en la estrategia de marketing relacional? ¿En qué forma su empresa puede "llegar" a sus clientes de forma diferente en línea que fuera de línea? ¿Hay algunas ventajas en el servicio al cliente en línea? ¿Desventajas?

CASO PRÁCTICO: MINUTECLINIC

ATENDER A LOS ENFERMOS DONDE HACEN SUS COMPRAS

© AP PHOTO/ANDY KING

Susan Lyons despertó una mañana de sábado con todos los síntomas de un estreptococo en la garganta, pero el consultorio de su médico estaba cerrado durante el fin de semana. Jeremy Brown luchó para desempeñar su jornada de trabajo, debido a una infección de los senos nasales, pero no tuvo tiempo en su hora de almuerzo para conducir al otro lado de la ciudad y consultar a su médico familiar. Arun Kumar acudió con su médico por una vacuna contra la influenza, pero no se la aplicaron porque se les había terminado. Al final, los tres fueron a MinuteClinic para recibir tratamiento.

Los centros médicos MinuteClinic están abiertos los siete días de la semana con horarios posteriores a los que tienen los médicos tradicionales. No se requiere cita y pueden dar a los pacientes un diagnóstico y una receta entre 15 y 45 minutos

máximo más tarde. El hecho de que estén ubicados en entornos de ventas minoristas convenientes, por lo general junto a una farmacia CVS donde la receta se puede surtir en la misma parada, es algo que agrega valor a su creciente atractivo. "Fue una experiencia tan agradable", dice Ann Kumar después de pagar $30 por una vacuna de la influenza en MinuteClinic, "que pensé que estaría feliz de regresar ahí por enfermedades menores y evitar las largas esperas en el consultorio de mi médico".

MinuteClinic, que abrió su primera ubicación en 2000, fue pionera en las clínicas en tienda y una innovadora en lo que los analistas de la industria llaman "la minorización" de los cuidados médicos. Si se considera la creciente necesidad de este tipo de cuidados más económicos y accesibles, no es de sorprender que la empresa se amplíe con tanta rapidez. CVS adquirió MinuteClinic en julio de 2006 y anunció sus planes de crecimiento de 128 ubicaciones a casi 500 para principios de 2008.

Con un personal compuesto por enfermeras en activo y asistentes médicos que se especializan en cuidados médicos familiares, MinuteClinic proporciona servicios médicos básicos para enfermedades comunes como infecciones en el oído y por estreptococos en la garganta. Algunas ubicaciones también ofrecen vacunas y exámenes médicos. Un sistema electrónico de registros médicos agiliza el proceso para cada paciente al generar materiales educativos, facturas y prescripciones al final de la visita. Los registros electrónicos también hacen posible que de inmediato se transfiera información a los principales médicos del paciente. Los precios de MinuteClinic varían de $50 a $80, lo cual hace que la consulta cueste casi la mitad que una visita al consultorio médico.

El presidente ejecutivo (CEO) de MinuteClinic, Michael C. Howe, señala, "MinuteClinic es un ejemplo de cómo la creatividad y la innovación se pueden llevar a nuestro complicado sistema de cuidados médicos para afectar el cambio y hacer que el cuidado básico sea más accesible y costeable por parte del consumidor actual". Sin embargo, la American Medical Association (AMA) ha expresado sus reservas. La doctora Rebecca Patchin, miembro del consejo, explica "La AMA está preocupada acerca de los pacientes que buscan cuidados en una clínica independiente y tengan una enfermedad más seria que no sea diagnosticada al inicio o con mayor rapidez". Sin embargo, Howe insiste en que no tratan de reemplazar al médico familiar; simplemente quieren ofrecer un alternativa conveniente, de bajo costo, para pacientes con enfermedades menores. Los pacientes que presentan síntomas que van más allá del alcance de los servicios de la clínica o que muestran signos de una condición crónica, son referidos a algún otro sitio.

La capacidad de MinuteClinic para manejar emergencias de salubridad difundidas dentro de una comunidad se probó cuando Minnesota fue víctima de una racha de muertes relacionadas con la influenza en 2007. Ya que un número récord de residentes buscaban vacunas, MinuteClinic estableció rápidamente un plan para abordar la crisis y cumplir con la inesperada demanda. En lugar de asignar más personal en todas las instalaciones del área de Minneapolis, la empresa eligió un enfoque de centros de distribución para un mejor control de inventarios y ofrecieron vacunas sólo en ocho ubicaciones de MinuteClinic. Contrataron personal adicional de enfermería para tales clínicas y aplicaron hasta 300 vacunas al día en cada una. Las filas eran tan largas que crearon áreas para niños con el fin de facilitar la espera; para las familias, colocaron televisores, videos, libros para colorear a fin de mantener a los pequeños entretenidos y fomentaron lo que Donna Haugland de MinuteClinic describe como un "entorno de desarrollo de la comunidad".

El presidente Howe elogió el buen trabajo que hicieron durante la crisis de influenza: "Es sorprendente lo que los practicantes pueden hacer en el entorno correcto, cuando se les da la oportunidad". Los pacientes están de acuerdo. La respuesta a las clínicas ha sido abrumadoramente positiva. Una encuesta de Harris Interactive en 2006 reportó que 92% de las personas que visitó una clínica en tiendas minoristas estuvo satisfecho con su conveniencia, 89% lo estuvo con la calidad en el servicio que recibió y 80% lo estuvo con el costo.

Incluso la AMA aconseja a los médicos tradicionales consideren cambiar sus prácticas para competir mejor con las clínicas minoristas al ampliar su horario de oficina, ofrecer citas el mismo día o incluso eliminarlas por completo. Rebecca Patchin, miembro del consejo de la AMA, admite, "con su rápido y fácil acceso y los precios bajos, es evidente que las clínicas ubicadas en las tiendas satisfacen una necesidad".[24]

Fuente: Chris Silva, "One-Minute Drill", *Employee Benefit News*, 15 de abril de 2007; Antoinette Alexander, "MinuteClinic Steps Up to Curb Flu Crisis in Twin Cities", *Drug Store News*, 19 de marzo de 2007; Pallavi Gogoi, "Drugstore Clinics Are Bursting with Health", *Business Week Online*, 18 de julio de 2006; "Most Patients Happy with In-Store Clinics", *Progressive Grocer*, 30 de marzo de 2007; Michelle Andrews, "In-Store Clinics Give Doctors Heartburn", *U.S. News & World Report*, 20 de julio de 2007; www.minuteclinic.com.

Preguntas

1. Describa cómo MinuteClinic pone a trabajar para ellos las siguientes estrategias de promoción: enfatizar las señales tangibles, uso de fuentes de información personal, crear una sólida imagen organizacional y participar en la comunicación posterior a la compra. ¿Qué más podrían intentar?
2. ¿Los servicios de MinuteClinic son personalizados o estandarizados para los pacientes? ¿Incorporan elementos de personalización en masa?
3. ¿Cómo demostró MinuteClinic su confiabilidad y capacidad de respuesta durante el brote de influenza en Minnesota? ¿En qué forma impresionó a los clientes con la prueba física tangible de que las clínicas se preocupaban por ellos?
4. ¿Qué tan importante ha sido la estrategia de distribución de MinuteClinic para el éxito de la empresa? ¿En cuáles elementos se enfoca MinuteClinic en su mezcla de marketing? ¿Por qué?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

KODAK: REINVENTA LA MEZCLA

© NKP MEDIA, INC./ CENGAGE

Tal vez usted piense que Kodak vende sólo productos. De hecho, la empresa tiene una división completa, llamada Grupo de Comunicaciones Gráficas, dedicada a entregar soluciones de servicio a los clientes de negocios. Mark Webber es el vicepresidente de sociedades de ventas a nivel mundial para el grupo de soluciones de impresión digital de Kodak, las cuales proporcionan servicios al mercado de negocio a negocio. En este video él explica cómo Kodak crea soluciones de impresión digital y análoga para una amplia diversidad de clientes y cómo la empresa aprovecha la nueva tecnología para satisfacer las demandas en evolución de los clientes.

Preguntas

1. ¿Describiría los servicios de Kodak como personalizados o estandarizados? ¿Por qué?
2. Describa la mezcla de servicios de Kodak.
3. Describa la estrategia de fijación de precios de Kodak para sus servicios.

El marketing y usted: Resultados de

Una puntuación alta significa que usted tiene una capacidad de respuesta positiva hacia las operaciones de caridad y lo más probable es que piense que las organizaciones sin fines de lucro realizan una importante función en la sociedad. Sin embargo, una puntuación alta no necesariamente significa que usted aporte más a obras de caridad.

ERROR DE MARKETING

MobileMe falló en el "Me"

La fecha del 9 de julio de 2008 quizá quedará grabada en la historia de Apple Computer, Inc., como uno de los peores días para la empresa. A las 8:00 p.m., (hora del Pacífico) en esa fecha, la empresa retiraba de línea su servicio .Mac existente para lanzar al mercado MobileMe, el sucesor de .Mac. La interrupción estaba programada para durar aproximadamente hasta las 2:00 a.m. del 10 de julio de 2008. Por desgracia, según las fuentes publicadas, había alrededor de 20 000 clientes leales de Apple que todavía estaban sin servicio de correo electrónico una semana después. ¿Cómo había podido ocurrir en Apple un error de producto y servicio como éste, un error que se dijo que resultó en el peor lanzamiento de un producto en los 10 años transcurridos desde que Steve Jobs había regresado a Apple?

Durante la Conferencia de World Wide Developers en junio de 2008, un vicepresidente senior de marketing del producto en Apple, informó acerca de MobileMe como un producto que impulsaría el contacto y los cambios de calendario casi al instante entre varios productos de comunicación y electrónicos. Se comentó que Steve Jobs había dicho que MobileMe era el "Intercambio para el resto de nosotros" indicando, por ejemplo, que el servicio se sincronizaría con las características ofrecidas a los usuarios de iPhone. Por una cuota anual de $99, MobileMe era el reemplazo para .Mac, el servicio de sincronización y almacenamiento de datos en línea de Apple.

Aun cuando las interrupciones en la comunicación debidas al mantenimiento ocurren en la mayoría de los servidores, las empresas como Apple programan esas interrupciones para ventanas de tiempo que molesten menos a los clientes. Una hora de inicio de una interrupción de las 8:00 p.m. en California significaría una hora de inicio posterior de la interrupción para los clientes en la costa Este, con una hora del Pacífico de las 2:00 a.m., lo que significaba que los clientes podrían estar en línea durante el horario matutino normal. Por consiguiente, una interrupción de las 8:00 p.m. a las 2:00 a.m. no debió perturbar a la mayoría de los clientes. ¡Por desgracia, ése no fue el caso!

A lo largo del tiempo se recibieron por lo menos 96 mensajes en los tableros de discusión de MobileMe, con 340 000 cuadros. Comentarios como los siguientes aparecieron en varias ubicaciones:

- ¡MAC.COM FALLA! ¡Ha estado fuera de servicio durante más de 12 horas!
- ¿...Acaso un gran terremoto acaba de hundir [a California] en el océano?
- En realidad no creo que por 100 dólares al año tenga que jugar a la ruleta con diferentes métodos de acceso al correo electrónico.

Los comentaristas en los medios no iban a facilitar las cosas a Apple y a MobileMe. Walt Mossberg, de *The Wall Street Journal*, dijo "no lo puedo recomendar" debido a que el producto tenía demasiadas fallas y no había cumplido lo prometido. David Pogue, en *The New York Times*, se enfocó más en la respuesta de Apple (o la falta de la misma) como el problema real y declaró que Apple, aun cuando era buena en el marketing, no tenía la menor idea de lo que era una crisis de administración.

Incluso se corrió la voz acerca de un mensaje de correo electrónico interno que supuestamente escribió Steve Jobs acerca del fallido lanzamiento de MobileMe. Algunos fragmentos de ese mensaje pretendían que Jobs había hecho comentarios, más o menos en los siguientes términos:

- MobileMe simplemente no estaba a la altura de los estándares de Apple.
- En vez de lanzar al mercado MobileMe como un servicio monolítico, habríamos podido lanzar los componentes [en fases].
- Fue un error lanzar MobileMe al mismo tiempo que el software de iPhone 3G y de iPhone 2.0. Podríamos haber demorado MobileMe sin ninguna consecuencia.
- El lanzamiento de MobileMe demuestra claramente que tenemos mucho qué aprender acerca de los servicios en Internet.

Por supuesto, siempre hay la posibilidad de que surjan problemas con el lanzamiento de cualquier producto. Por desgracia, los lanzamientos de productos relacionados con la tecnología abundan en preocupaciones y temores de que los productos, en masa, no funcionen como se había planeado. Por consiguiente, la mayoría de los consumidores de tecnología tienen un ápice de comprensión en lo que concierne a las fallas en los productos de tecnología. Sin embargo, los fragmentos del correo electrónico de Steve Jobs sugieren que el fallido lanzamiento no fue necesariamente sólo un problema de lanzamiento relacionado con el producto. Por supuesto, el comentario de que el producto no estaba a la altura de los estándares de Apple implica una preocupación por un producto específico. Pero otros comentarios atribuidos a Jobs implican que la empresa como un todo no estaba preparada para el lanzamiento de MobileMe ni para respaldarlo. ¿Apple estaba tratando de hacer demasiado y muy pronto y los gerentes no podían dedicar el tiempo necesario a los varios productos y proyectos de la empresa?

© ISTOCKPHOTOS.COM/FLYFLOOR

Preguntas:

1. ¿En dónde estaría MobileMe en las categorías de nuevos productos?
2. ¿MobileMe es un producto o un servicio? Explique su respuesta

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Tic Tac refresca su aliento y cambia su empaque

Lanzada al mercado en Estados Unidos en 1969, Tic Tac es una de las principales marcas de pastillas de menta en el mercado. La línea de productos Tic Tac es propiedad de una de las compañías de dulces más grandes del mundo, Ferrero Group, que tiene 36 empresas en operación, 15 plantas y casi 20 000 empleados en todo el mundo. La línea Tic Tac se vende a nivel mundial, con mercados dominantes en Italia, Australia, Irlanda, Inglaterra, Francia, Alemania, Sudamérica y Norteamérica. En 1969, el pegajoso estribillo "¡Ponga una Tic Tac en su boca y GOCE de la vida!" fue un gran éxito para la empresa.

En la década de 1970, a las diminutas mentas blancas se unió la primera extensión de la línea de mentas rojas con sabor a canela. Esto fue seguido de cerca por la siguiente extensión, mentas de naranja con sabor a mandarina. El producto se reposicionó en 1980 como "La menta para el aliento con 1½ calorías, con el fin de que se ajustara a la creciente manía por la salud en Estados Unidos y también se añadieron a la línea los sabores de gaulteria y menta verde. Con una sólida línea de mentas para el aliento, la empresa empezó a convertir a Tic Tac en un icono con su pequeño empaque con tapa de abrir y cerrar.

El cumpleaños número 25 del producto se celebró en Times Square (Nueva York) con un pastel hecho con miles de paquetes de Tic Tac y también se introdujo un sabor a lima. Ferrero introdujo las mentas ¡Tic Tac Bold! a principios de la primera década de 2000, junto con sabores de frutas mixtas. Tic Tac disfrutó de su posición como la menta para el aliento número uno en Estados Unidos. Fue alrededor de esa época cuando Altoids, las "mentas curiosamente fuertes" en el contenedor de metal de Callard & Browser-Suchard, dieron alcance a Tic Tac para ocupar la primera posición en el mercado de mentas. Otros competidores de mentas para el aliento (Everest, Cool Chews, Icefresh, Blitz, Ice Chips, Cool Blast, Ice Breakers), también ingresaron al mercado. Durante todo ese tiempo, el icono del paquete siguió siendo consistente.

Sin embargo, en 2008 Ferrero Group decidió modernizar la marca Tic Tac, introduciendo Tic Tac Chill con un nuevo empaque. Las mentas Chill son más grandes que las mentas Tic Tac tradicionales y son las primeras mentas Tic Tac que no contienen azúcar. Las mentas se endulzan con xilitol, un edulcorante totalmente natural que se ha comprobado que es popular con las personas que siguen dietas para diabéticos. Al introducir la nueva menta Chill, Tic Tac aprovechó dos segmentos del producto de rápido crecimiento en Estados Unidos, sin azúcar y de sabor fuerte. Estos dos segmentos de productos han experimentado un profundo interés de los consumidores.

Tic Tac no sólo introdujo nuevos sabores, Paradise Mint y Exotic Cherry y un nuevo tamaño de mentas, además la menta Chill se introdujo en un nuevo paquete que mantenía la naturaleza icónica del empaque original. Las mentas Tic Tac Chill están disponibles en un empaque de doble uso, con tapa de abrir y cerrar. El empaque es el familiar empaque transparente. Sin embargo, también tiene una nueva abertura corrediza que permite el acceso con una mano.

El mercado meta para Tic Tac Chill es el de consumidores entre 25 y 45 años de edad. El producto está posicionado como uno que reconoce que los consumidores en este grupo de edades rara vez se toman el tiempo sólo para relajarse o"refrescarse". El despliegue del producto estuvo acompañado por una campaña en línea en la cual los primeros 50 000 visitantes al sitio web **www.TicTacUSA.com** podrían elegir cuatro descargas gratuitas de 20 canciones "chill" diferentes. Los primeros 1 000 visitantes también recibieron un bono adicional de Tic Tac Chill gratuitas. Con los nuevos sabores y el nuevo empaque, la meta es modernizar la marca, al tiempo que le dan una personalidad.

©TERRI MILLER/E-VISUAL COMMUNICATIONS, INC.

Preguntas:

1. ¿Por qué Ferrero cambió el empaque de Tic Tac después de convertirlo en un icono?
2. Haga un perfil de consumidor de Tic Tac Chill.

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

Decisiones de distribución

PARTE 4

© EIGHTFISH/STONE/GETTY IMAGES

CONTENIDO

Canales de marketing *416*

Administración de la cadena de suministro *446*

Venta al detalle *484*

CAPÍTULO

13

Canales de marketing

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Explicar qué es un canal de marketing y por qué se requieren intermediarios

2A Definir los tipos de intermediarios del canal y describir sus funciones y actividades

3A Describir las estructuras de canales para productos de consumo y productos de negocios y analizar los arreglos de canales alternos

4A Analizar las cuestiones que influyen en la estrategia de canales

5A Describir los distintos tipos de relaciones de canal, sus costos y sus beneficios únicos

6A Explicar el liderazgo, el conflicto y las sociedades del canal

7A Analizar los canales y las decisiones de distribución en los mercados globales

8A Identificar los problemas y las oportunidades especiales, asociados con la distribución en las organizaciones de servicio

OA 1

CANALES DE MARKETING

El término *canal* se deriva de la palabra latina *canalis*, que significa canal. Un canal de marketing puede considerarse como un conducto o una gran tubería a través de la cual los productos, sus propiedades, comunicación, financiamiento, pago y riesgo que conllevan, fluyen al consumidor. De manera formal, un canal de marketing (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de tener disponible un producto o servicio para uso o consumo por los clientes finales o los usuarios de negocios. Los canales de marketing facilitan el movimiento físico de los productos de una ubicación a otra, con lo que representan un "lugar" o "distribución" en la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y plaza) y abarcan los procesos relacionados con tener el producto apropiado en el lugar preciso en el momento oportuno.

Numerosos tipos de organizaciones participan en los canales de marketing. Los miembros de los canales (mayoristas, distribuidores y minoristas, también llamados *intermediarios*, *revendedores* o *agentes*) negocian entre sí, compran y venden productos y facilitan el intercambio de la propiedad entre el comprador y el vendedor en el transcurso de mover el producto del fabricante a las manos del consumidor final. Conforme los productos se mueven a lo largo de los canales, los miembros de los mismos facilitan el proceso de distribución al proporcionar especialización y división de la mano de obra, superan las discrepancias y proporcionan eficiencia en el contacto.

Proporcionar especialización y división del trabajo

Con base en el concepto de *especialización y división del trabajo*, el desglose de una tarea compleja en otras más pequeñas y simples y asignarlas a especialistas creará mayor eficiencia y reducirá los costos de producción promedio. Los fabricantes alcanzan economías de escala mediante el uso de equipo eficiente capaz de producir grandes cantidades de un producto.

Los canales de marketing también pueden lograr economías de escala por medio de la especialización y la división del trabajo al ayudar a los productores que carecen de motivación, financiamiento o expertise para comercializar de forma directa con los usuarios finales o los consumidores. En algunos casos, al igual que con la mayoría de los productos de conveniencia, como las bebidas refrescantes, el costo de comercializar directamente con millo-

canal de marketing (canal de distribución)
Conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocios o el consumidor.

miembros del canal
Todas las partes en el canal de marketing que negocian entre sí, compran y venden productos y facilitan el cambio de la propiedad entre el comprador y el vendedor en el curso de mover el producto del fabricante a las manos del consumidor final.

El marketing y usted

Por medio de la siguiente escala, indique sus opiniones en las líneas antes de los reactivos.

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

__ Preferiría ser un líder.
__ Me veo como un buen líder.
__ Tendré éxito.
__ Las personas siempre parecen reconocer mi autoridad.
__ Tengo un talento natural para influir en las personas.
__ Soy asertivo.
__ Me gusta tener autoridad sobre otras personas.
__ Soy un líder nato.

Ahora sume su calificación. Lea el capítulo y descubra al final de éste lo que su calificación significa.

Fuente: Scale #119, *Markeing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds. vol. III, © por American Marketing Association. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

CORTESÍA DE IBM CORPORATION

Los canales de marketing ayudan a superar las discrepancias de cantidad, como lo sugiere este anuncio de software de administración de las relaciones con el cliente de IBM.

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

Cómo capturar una porción más grande del pastel

El negocio de entrega de pizzas es muy competitivo, debido a que tanto los negocios locales como las cadenas nacionales compiten por un mercado de consumo de $28 500 millones anualmente. Muchas de las pizzas a domicilio que se ordenan en Estados Unidos cada año las compran adultos jóvenes y adolescentes. Papa John's, una cadena nacional de restaurantes de pizza con 2 700 unidades, cree que podría capturar más participación de mercado si pudiera encontrar una forma de que el pedido y la entrega sean más fáciles y atractivas para los miembros conocedores de la tecnología del segmento más joven. Y si lo pudiera hacer, competiría de forma más eficaz con las empresas nacionales más grandes como Pizza Hut y Domino's.

A principios de 2008, Papa John's introdujo un nuevo canal de marketing y pedidos diseñado para atraer a los consumidores más jóvenes, desplegando un nuevo servicio de manera que los clientes pudieran ordenar su pizza desde un teléfono celular o PDA por medio de mensajes de texto. Una vez que un cliente establecía por primera vez una cuenta en línea, en cualquier momento podía simplemente indicar su preferencia por una de varias de sus pizzas favoritas utilizando un código abreviado. El pedido se entregaba en cualquiera de los domicilios de entrega previamente programados y se pagaba con una tarjeta de crédito o de débito, cuya información estaba archivada en una base de datos y se entregaba en el transcurso de media hora, desde la ubicación minorista más cercana.

Los beneficios adicionales clave de la buena disposición del cliente para optar por este arreglo único de canal son un mejor marketing general y mayor conciencia del cliente. Al mantener una base de datos sobre el comportamiento de compra del cliente, las promociones personalizadas fluyen a lo largo del canal hasta los aficionados a la pizza, y se ofrecen excelentes tratos respecto a las cortezas y las carnes y otros complementos predilectos. El canal electrónico también estará dedicado a otras actividades, como enviar a los clientes cupones digitales, proporcionarles actualizaciones sobre las nuevas ofertas en el menú y atraerlos con una publicidad de recordación.

Los resultados del uso de este nuevo marketing excitante y del canal de entrega han sido impresionantes y la participación de mercado de Papa John's ha aumentado 6.9%, a pesar de que tiene muchas menos ubicaciones que sus principales competidores. Recientemente, la empresa también introdujo un sitio web de pedidos que ha tenido gran éxito, con 65 millones de visitantes únicos durante el primer año de operaciones. La empresa se muestra optimista acerca de que estos nuevos canales le permitirán seguir compitiendo enérgicamente con los "grandes" en el mundo de la entrega de pizzas.[1]

© FOODPIX/JUPITER IMAGES

nes de consumidores, recibir y embarcar pedidos individuales, es prohibitivo. Por esta razón, los productores contratan a miembros de canal, como mayoristas y minoristas, para hacer lo que los productores no están equipados para hacer o lo que los miembros de los canales están mejor preparados para hacer. Los miembros de canal pueden llevar a cabo algunas funciones de forma más eficiente que los productores, porque han desarrollado buenas relaciones con sus clientes. Por tanto, su expertise especializada mejora el desempeño general del canal.

Superar las discrepancias

Los canales de marketing también ayudan a superar las discrepancias de cantidad, variedad, tiempo y espacio creadas en la producción por las economías de escala en la producción. Por ejemplo, suponga que Pillsbury sólo puede producir de forma eficiente su mezcla de hot cakes instantáneos Hungry Jack a una velocidad de 5 000 unidades en un día normal. Ni el más ferviente fanático de los hot cakes podría consumir esa cantidad en un año, mucho menos en un día. La cantidad producida para alcanzar costos unitarios bajos ha creado una discrepancia de cantidad, que es la diferencia entre la cantidad fabricada de un producto y la que un usuario final desea comprar. Al tener en reserva el producto y distribuirlo en las cantidades apropiadas, los canales de marketing superan las discrepancias de cantidad al tener disponible el producto en las cantidades que desean los consumidores.

La producción en masa crea no sólo discrepancias de cantidad sino también de variedad. Una discrepancia de variedad ocurre cuando un consumidor no tiene todos los artículos necesarios para recibir la satisfacción completa de un producto. Para que los hot cakes brinden una satisfacción máxima, se requieren otros diversos productos para completar la variedad. Las personas necesitarán al menos cuchillo, tenedor, plato, mantequilla y jarabe. Otros podrían agregar jugo de naranja, café, crema, azúcar, huevos y tocino o salchicha. Aunque Pillsbury es una gran empresa de productos de consumo, no está cerca de proporcionar la variedad óptima para acompañar sus hot cakes Hungry Jack. Para superar las discrepancias de variedad, los canales de marketing ensamblan en un lugar muchos de los productos necesarios para completar la variedad necesaria para un consumidor.

Una discrepancia temporal se crea cuando se fabrica un producto, pero el consumidor no está listo para comprarlo. Los canales de marketing superan las discrepancias temporales al mantener inventarios con anticipación a la demanda. Por ejemplo, los fabricantes de mercancía de temporada, como decoraciones de Navidad o Halloween, están en operación todo el año aún cuando la demanda de los consumidores se concentra durante ciertos meses.

Más aún, ya que la producción en masa requiere gran número de probables compradores, los mercados por lo general están esparcidos a lo largo de grandes regiones geográficas y así se crea una discrepancia espacial. Con frecuencia se requieren mercados globales, o al menos nacionales, para absorber la producción de los fabricantes en masa. Los canales de marketing superan las discrepancias espaciales al tener disponibles los productos en ubicaciones convenientes para los consumidores. Por ejemplo, si toda la mezcla de hot cakes Hungry Jack se produce en Boise, Idaho, entonces Pillsbury debe utilizar un intermediario para distribuir el producto a otras regiones de Estados Unidos. Los consumidores en cualquier otra parte no estarían dispuestos a manejar a Boise para comprar su mezcla de hot cakes.

Proporcionar eficiencia de contacto

La tercera necesidad satisfecha por los canales de marketing es que proporcionan eficiencia de contacto al reducir el número de tiendas adonde los consumidores deben ir para completar sus compras. Piense acerca de cuánto tiempo tardaría en hacer sus compras si no existieran los supermercados, tiendas departamentales y centros comerciales. Por ejemplo, imagine que tuviera que comprar su leche en una lechería y su carne en un corral de ganado. Imagine comprar sus huevos y pollo en un criadero y sus frutas y vegetales en diversas granjas. Emplearía una gran cantidad de tiempo, dinero y energía sólo el comprar algunos abarrotes. Los canales simplifican la distribución al reducir el número de transacciones que se requieren para llevar los productos de los fabricantes a los consumidores y tener disponible una variedad de productos en una ubicación. Además, en años recientes, numerosos consumidores han comenzado a comprar por medio de un enfoque de canales múltiples en donde examinan los productos en línea, en catálogos y establecimientos convencionales. Los minoristas conocedores capitalizan estos contactos adicionales de clientes al segmentarlos con base en los diversos canales para hacer compras y proporcionar a los clientes mensajes consistentes sin importar la elección del canal.

Considere el ejemplo mostrado en la figura 13.1. Cuatro consumidores quieren, cada uno, comprar un televisor. Sin un intermediario minorista como Best Buy, los fabricantes de televisores como JVC, Zenith, Sony, Toshiba y RCA cada uno tendría que hacer cuatro contactos para llegar a los cuatro compradores que están en el mercado meta, para un total de 20 transacciones. Sin embargo, cuando Best Buy actúa como intermediario entre el productor y los consumidores, cada productor tiene que hacer sólo un contacto, lo cual reduce el número de transacciones a nueve. Cada productor vende a un minorista en lugar de a cuatro consumidores. A su vez, los consumidores compran de un minorista en lugar de a cinco productores.

La eficiencia de contacto se mejora aún más por medio de la tecnología de información. Cada vez más, una mejor información acerca de la disponibilidad del producto y la fijación de precios reduce la necesidad de que los consumidores realmente busquen comprar ofertas o vean anuncios de forma tradicional. Al tener la información de los productos y los servicios accesible con facilidad en Internet, Google, Yahoo y ensambladores similares de información se vuelven los puntos de inicio para encontrar y comprar productos y servicios. Al tiempo que se seleccionan y organizan enormes almacenes digitales de noticias, imágenes, tráfico y reportes del clima, así como información de automóviles, bienes raíces y otros productos de consumo, se reducen las ineficiencias, al igual que los precios. Estos desarrollos están revolucionando los canales de marketing y benefician a los consumidores, ya que los compradores pueden averiguar dónde hallar las mejores ofertas sin tener que salir a buscarlas.

discrepancia de cantidad
Diferencia entre la cantidad del producto fabricado y la cantidad que el usuario final desea comprar.

discrepancia de variedad
Falta de todos los artículos que un consumidor necesita para recibir una satisfacción completa de un producto o productos.

discrepancia temporal
Situación que ocurre cuando un producto se fabrica pero el consumidor no está listo para comprarlo.

discrepancia espacial
Diferencia entre la ubicación de un productor y la ubicación de mercados diseminados de forma amplia.

FIGURA 13.1

Cómo los canales de marketing reducen el número de transacciones requeridas

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Explicar qué es un canal de marketing y por qué se requieren intermediarios

OA 2

INTERMEDIARIOS DE CANAL Y SUS FUNCIONES

Los intermediarios en un canal negocian entre sí, facilitan el intercambio de la propiedad entre compradores y vendedores y mueven físicamente los productos del fabricante al consumidor final. La diferencia más prominente que divide a los intermediarios es si asumen la propiedad del producto. *Asumir la propiedad* significa que sean propietarios de la mercancía y controlen los términos de la venta; por ejemplo, el precio y la fecha de entrega. Los minoristas y los mayoristas son ejemplos de intermediarios que asumen la propiedad de los productos en el canal de marketing y los revenden. Los minoristas son empresas que venden principalmente a los consumidores. Los minoristas se analizarán con mayor detalle en el capítulo 15.

Los mayoristas son organizaciones que facilitan el movimiento de los productos y servicios de los fabricantes a los productores, revendedores, gobiernos, instituciones y minoristas. Todos los mayoristas asumen la propiedad de los productos que venden y la mayoría de ellos operan uno o más almacenes donde reciben los productos, los almacenan y, más tarde, los reembarcan. Los clientes son en su mayoría pequeños minoristas o de tamaño mediano, pero los mayoristas también comercializan con fabricantes y clientes institucionales.

Otros intermediarios no asumen la propiedad de los productos y servicios que comercializan, pero facilitan el intercambio de la propiedad entre los compradores y los vendedores. Los agentes y corredores simplemente facilitan la venta de un producto del fabricante al usuario final al representar a minoristas, mayoristas o fabricantes. Asumir la propiedad significa tener el control. A diferencia de los mayoristas, los agentes o corredores sólo facilitan las ventas y, por lo general, tienen poca injerencia en los términos de venta. Sin embargo, sí obtienen una cuota o comi-

sión basada en el volumen de las ventas. Por ejemplo, al vender una casa, el propietario, por lo general, contrata un agente de bienes raíces que luego lleva a los probables compradores a ver la casa. El agente facilita la venta al reunir al comprador con el vendedor, pero en realidad nunca toma posesión del inmueble.

Las variaciones en las estructuras de canal se deben en gran medida a las variaciones en los números y tipos de intermediarios mayoristas. En general, las características del producto, las consideraciones de los compradores y las condiciones del mercado determinan el tipo de intermediario que debe utilizar el fabricante.

> *"Asumir la propiedad significa que son propietarios de la mercancía y controlan los términos de la venta."*

- Las *características del producto* que pueden requerir cierto tipo de intermediario mayorista incluyen si el producto es estandarizado o personalizado, la complejidad del producto y el margen bruto del mismo. Por ejemplo, un producto personalizado como un seguro se vende por medio de un agente o corredor de seguros, quien puede representar a una o varias empresas. En contraste, un producto estandarizado, como la goma de mascar, se vende mediante un comercializador mayorista quien asume la propiedad de la goma de mascar y la reembarca a los minoristas adecuados.
- Las *consideraciones del comprador* que afectan la elección de los mayoristas incluyen con qué frecuencia se compra el producto y cuánto tiempo está dispuesto a esperar el comprador para recibir el producto. Por ejemplo, al principio del año escolar, un estudiante puede estar dispuesto a esperar unos días por un libro para obtener un precio más bajo al ordenarlo en línea. Así, este tipo de producto se puede distribuir de forma directa. Pero si el estudiante espera comprar el libro hasta justo antes de un examen y necesita el libro de inmediato, tendrá que comprarlo en la librería de la escuela.
- Las *características del mercado* que determinan el tipo de mayorista incluyen cuántos compradores están en el mercado y si se concentran en una ubicación general o si están ampliamente dispersos. Por ejemplo, la goma de mascar y los libros se fabrican en una ubicación y se consumen en muchas otras. Por tanto, se requiere un mayorista para distribuir los productos. En contraste, en una venta casera, el comprador y el vendedor se encuentran en un área, lo cual facilita el uso de una relación de agente/corredor.

minorista
Intermediario de canal que vende principalmente a los consumidores.

mayorista
Institución que compra productos de un fabricante y los revende a empresas, agencias gubernamentales y a otros mayoristas o minoristas, y recibe y asume la propiedad de los productos, los guarda en sus propios almacenes y luego los embarca.

agentes y corredores
Intermediarios mayoristas que no asumen la propiedad del producto, pero facilitan su venta del productor al usuario final al representar a minoristas, mayoristas o fabricantes.

Funciones del canal que realizan los intermediarios

Los intermediarios minoristas y mayoristas en los canales de marketing desempeñan varias funciones esenciales que hacen posible el flujo de productos entre el fabricante y el comprador. Las tres funciones básicas que realizan los intermediarios se resumen en la figura 13.2.

FIGURA 13.2

Funciones del canal de marketing desempeñadas por los intermediarios

Tipo de función	Descripción
Funciones de transacción	**Contactar y promover:** contactar a los clientes potenciales, promover los productos y solicitar pedidos. **Negociar:** determinar cuántos productos o servicios comprar y vender, el tipo de transporte que se utilizará, cuándo entregar, y método y coordinación del pago. **Asumir riesgos:** asumir el riesgo de poseer un inventario.
Funciones de logística	**Distribución física:** transportar y clasificar los productos para superar las discrepancias temporales y espaciales. **Almacenamiento:** mantener inventarios y proteger los productos. **Clasificación:** superar las discrepancias de cantidad y variedad por medio de *Clasificación:* desglosar un suministro heterogéneo en existencias homogéneas separadas. *Acumulación:* combinar existencias similares en un suministro homogéneo más grande. *Asignación:* dividir un suministro homogéneo en lotes cada vez más pequeños ("dividir la cantidad"). *Combinación:* mezclar productos en colecciones o variedades que los compradores quieren tener disponibles en un lugar.
Funciones de facilitación	**Investigación:** recabar información acerca de los otros miembros de canal y los consumidores. **Financiamiento:** otorgar crédito y otros servicios financieros para facilitar el flujo de productos a través del canal para el consumidor final.

logística
Flujo eficiente y eficaz de costos, de ida y vuelta, así como el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada hacia, por medio y fuera de las empresas miembros del canal. Las funciones logísticas, por lo general, incluyen el transporte y el almacenamiento de los activos, así como su clasificación, acumulación, consolidación y/o asignación con el fin de adaptarse a los requerimientos de los clientes.

Las funciones *de transacción* incluyen la contratación y comunicación con los compradores potenciales para hacerlos conscientes de los productos existentes y explicar sus características, ventajas y beneficios. Los intermediarios en el canal también proporcionan funciones *de logística*. La logística es el flujo eficiente y eficaz de costos de ida y vuelta, así como el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada hacia, por medio y fuera de las empresas miembros del canal. Las funciones logísticas, por lo general, incluyen el transporte y el almacenamiento de los activos, así como su clasificación, acumulación, consolidación y/o asignación con el fin de adaptarse a los requerimientos de los clientes. Por ejemplo, la evaluación de los productos agrícolas tipifica el proceso de clasificación, mientras que la consolidación de muchos lotes de huevos grado A, de distintas fuentes hacia un lote, ilustra el proceso de acumulación. Los supermercados y otros minoristas realizan la función de combinación al reunir miles de distintos artículos que compaginan con los deseos de sus clientes. De forma similar, mientras que las grandes empresas tienen, por lo general, canales directos, gran número de pequeñas empresas depende de los mayoristas para promover y distribuir sus productos. Por ejemplo, los pequeños fabricantes de bebidas como Jones Soda, Honest Tea y Energy Brands dependen de los mayoristas para distribuir sus productos en un mercado dominado por grandes competidores como Coca-Cola y Pepsi. La administración de la logística es un componente clave de lo que ha llegado a conocerse como administración de la cadena de suministro, la cual se analiza con mayor detalle en el capítulo 14.

La tercera función básica del canal, la *facilitación*, incluye la investigación y el financiamiento. La primera proporciona información acerca de los miembros de canal y de los consumidores al dar respuesta a las preguntas clave: ¿quiénes son los compradores? ¿En dónde están ubicados? ¿Por qué compran? El financiamiento asegura que los miembros de canal tengan el dinero para mantener los productos en movimiento a través del canal hacia el consumidor final.

Una empresa puede proporcionar una, dos o las tres funciones. Considere a Kramer Beverage Company, un distribuidor de la cerveza Coors. Como tal, Kramer proporciona funciones de canal de transacción, de logística y de facilitación. Los representantes de ventas contactan a bares y restaurantes locales para negociar los términos de la venta, quizá otorgar al cliente un descuento por grandes compras y acordar la entrega de la cerveza. Al mismo tiempo, Kramer también desempeña la función de facilitación al otorgar crédito al cliente. A su vez, los representantes de comercialización de Kramer ayudan a promover la cerveza a nivel local al colocar posters y anuncios de cerveza Coors. Kramer también realiza funciones de logística al acumular los diversos tipos de cerveza Coors de su planta de manufactura en Golden, Colorado, y almacenarlos en su almacén refrigerado. Cuando se requiere surtir un pedido, Kramer combina la cerveza en grupos heterogéneos para cada cliente en particular. Por ejemplo, el Chili's Grill & Bar local puede necesitar dos barriles de Coors, tres barriles de Coors Light y dos cajas de Killian's Red en botella. Luego, la cerveza se cargará en un camión refrigerado y se transportará al restaurante. A su llegada, la persona de entrega de Kramer llevará los barriles y las cajas al refrigerador del restaurante y puede también volver a surtir los congeladores detrás del bar.

Aunque los miembros individuales se pueden agregar o eliminar de un canal, alguien debe realizar estas funciones esenciales. Pueden realizarse por los productores y usuarios finales o consumidores, los intermediarios de canal como los mayoristas y los minoristas y, en ocasiones, los participantes de canal no miembros. Por ejemplo, si un fabricante decide eliminar su flotilla privada de camiones, debe tener la forma de trasportar los productos al mayorista. Esta tarea la puede lograr el mayorista, quien puede tener su propia flotilla de camiones o un participante que no es miembro de canal, por ejemplo, una compañía de camiones independiente. Los no miembros también proporcionan muchas otras funciones esenciales que pueden alguna vez haber sido realizadas por un miembro del canal. Por ejemplo, las firmas de investigación pueden dedicarse a ésta; las agencias de publicidad, pueden realizar la función de promoción; las compañías de transporte y almacenamiento, la de distribución física; y los bancos, la del financiamiento.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Definir los tipos de intermediarios del canal y describir sus funciones y actividades

INTERMEDIARIOS DEL CANAL		FUNCIONES DE CANAL
Minoristas Mayoristas Agentes y corredores	desempeñan las →	De transacción De logística De facilitación

3A ESTRUCTURAS DE CANAL

Un producto puede seguir diversas rutas para llegar a su consumidor final. Las empresas buscan el canal más eficiente de las varias alternativas disponibles. Comercializar un producto de conveniencia de consumo, como la goma de mascar o los caramelos, difiere de un producto de especialidad, como un Mercedes-Benz. Los dos productos requieren canales de distribución muy diferentes. De igual forma, el canal apropiado para un importante proveedor de equipo como Boeing Company no sería adecuado para un fabricante de equipos accesorios como Black & Decker. En las siguientes secciones se analizan las estructuras de los canales de marketing típicos de los productos de consumo y de negocio a negocio. También se analizan las estructuras de canal alternas.

© AP PHOTO/MATT SLOCUM

Un canal minorista es más común cuando el minorista es grande, como JCPenney y puede comprar grandes cantidades directamente del fabricante. Los minoristas grandes a menudo prescinden de un mayorista.

Canales para productos de consumo

En la figura 13.3 se ilustran las cuatro formas en que los fabricantes pueden enviar productos a los consumidores. Los productores utilizan el canal directo para vender sin intermediarios a los consumidores. Las actividades de marketing directo, incluido el telemarketing, pedidos por correo y compras por catálogo y formas de ventas minoristas electrónicas como compras en línea y redes de televisión de compra en casa, son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal. Por ejemplo, los usuarios de computadoras en casa pueden comprar de forma directa computadoras Dell por teléfono o de su sitio web en Internet. No hay intermediarios. Las tiendas propiedad del fabricante y las de almacén de fábrica como Sherwin-Williams, Polo Ralph Lauren, Oneida y West Point Pepperell, son otros ejemplos de canales directos. Los mercados de los agricultores también son canales directos. La comercialización directa y las tiendas de punto de distribución se analizan con mayor detalle en el capítulo 15.

En el otro extremo del espectro, un *canal de agente/corredor* incluye un proceso bastante complicado. Los canales agente/corredor, por lo general, se utilizan en mercados con gran número de pequeños fabricantes y numerosos minoristas que carecen de los recursos para encontrarse entre sí. Los agentes o corredores reúnen a los fabricantes con los mayoristas para negociaciones, pero no asumen la propiedad de la mercancía. La propiedad pasa de forma directa, a uno o más mayoristas, y luego a los

canal directo
Canal de distribución en el cual los productores venden de forma directa a los consumidores.

FIGURA 13.3
Canales de marketing para productos de consumo

minoristas. Por último, los minoristas venden al consumidor final del producto. Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y vendedores de abarrotes. El agente actúa en representación de varios productores diferentes y negocia la venta de sus productos con los mayoristas que se especializan en artículos alimenticios. Estos mayoristas, a su vez, venden a abarroteros y tiendas de conveniencia.

La mayoría de los productos de consumo se vende por medio de canales de distribución similares a las otras dos alternativas: el canal minorista y el canal mayorista. Un *canal minorista* es más común cuando el minorista es grande y puede comprar en considerables cantidades directamente del fabricante. Wal-Mart, Target, JCPenney y los concesionarios de automóviles son ejemplos de minoristas que, con frecuencia, evitan a los mayoristas. Un *canal mayorista* se utiliza, por lo general, para productos de bajo costo que se compran con frecuencia, como caramelos, cigarros y revistas. Por ejemplo, M&M/Mars vende en grandes cantidades caramelos y chocolates a mayoristas. Luego, éstos dividen tales cantidades en otras más pequeñas para satisfacer pedidos minoristas individuales.

Canales para los productos de negocios e industriales

Como se ilustra en la figura 13.4, cinco estructuras de canal son comunes en los mercados de negocios e industriales. Primero, los canales directos son típicos en dichos mercados. Por ejemplo, los fabricantes compran de otros fabricantes, de forma directa, grandes cantidades de materia prima, equipo principal, materiales procesados y suministros. Los fabricantes que requieren que los proveedores cumplan con especificaciones técnicas detalladas, con frecuencia prefieren los canales directos. Por ejemplo, la comunicación directa que se requiere entre Ford Motor Company y sus proveedores, junto con el enorme volumen de los pedidos, hace que todo resulte poco práctico; excepto un canal directo. El canal de productor a compradores gubernamentales también es un canal directo. Ya que gran parte de las compras gubernamentales se realizan por medio de licitaciones, un canal directo resulta atractivo. Por ejemplo Dell, el principal vendedor de computadoras para las agencias gubernamentales federales, estatales y locales en Estados Unidos, vende las computadoras a través de sus canales directos.

Las empresas que venden artículos estandarizados de valor moderado o bajo, con frecuencia confían en sus *distribuidores industriales*. En muchas formas, un distribuidor industrial es como un supermercado para las organizaciones. Los distribuidores industriales son mayoristas y miembros de canal quienes compran y asumen la propiedad de los productos. Es más, mantienen por lo general inventarios de sus productos y los venden además de pro-

FIGURA 13.4

Canales para productos de negocios e industriales

porcionar servicio. Los pequeños fabricantes, con frecuencia, no pueden permitirse emplear su propia fuerza de ventas. En vez de ello, confían en los representantes o agentes de ventas de los fabricantes para vender a los distribuidores industriales o a los usuarios.

Pero en la actualidad, el distribuidor industrial se enfrenta a varios desafíos. Los fabricantes cada vez son más grandes debido al crecimiento, las fusiones y consolidaciones. Mediante la tecnología, los fabricantes y los clientes tienen acceso a la información que en el pasado sólo tenía el distribuidor. En consecuencia, numerosos fabricantes y clientes pasan por alto a los distribuidores, y se tratan de forma directa, con frecuencia por medio de Internet. La red ha permitido que surjan los distribuidores virtuales y ha forzado a los distribuidores industriales tradicionales a ampliar su modelo de negocios. Como ejemplo de la forma en la cual Internet ha revolucionado la distribución industrial, tenemos a **www.pumpbiz.com**, que vende bombas para productos químicos, aguas residuales, recolectores de agua, líquidos refrigerantes y todos los demás fluidos del proceso industrial. Los tipos de bombas disponibles incluyen centrífugas, de diafragma, verticales, de impulso magnético y bombas contadoras. El sitio ofrece compras 24/7 y proporciona acceso a información acerca de importantes fabricantes de bombas, incluidas comparaciones y revisiones una a una; copias de manuales, diagramas y otra documentación de instalación y reparación; instaladores garantizados en el área local del cliente y acceso instantáneo a compras pasadas e información relacionada acerca de la cuenta de un cliente.[2]

Internet también ha llevado al surgimiento de otras tres nuevas formas de distribución industrial. Algunas empresas sirven como agentes que vinculan a los compradores y vendedores, y cobran una cuota. Por ejemplo, Expedia.com vincula a los viajeros de negocios con las aerolíneas, hoteles y empresas de renta de automóviles. Una segunda forma de mercado se ha desarrollado por las empresas existentes que buscan una forma de eliminar al intermediario de canal. Por ejemplo, Worldwide Retail Exchange es un mercado creado por 17 importantes minoristas como Target, JCPenney y Walgreens. Los minoristas utilizan el intercambio para hacer compras que en el pasado hubieran requerido un teléfono, fax o visitas de ventas frente a frente. Los minoristas que utilizan el intercambio calculan haber ahorrado cerca de 15% en sus costos de producción. Por último, un tercer tipo de mercado de Internet es el "intercambio privado". Éstos permiten a las empresas automatizar sus canales mientras comparten información sólo con proveedores selectos. Ace Hardware y Hewlett-Packard, por ejemplo, utilizan intercambios privados para administrar sus suministros de inventario. Otro ejemplo es iTextiles.com, el cual permite a las empresas en el negocio textil comunicarse en línea utilizando una plataforma segura para solicitar pedidos, actualizar información y estandarizar las transacciones.[3]

Arreglos de canales alternos

Rara vez un productor utiliza sólo un tipo de canal para mover su producto. Emplea, por lo general, distintas formas o canales alternos, que incluyen canales múltiples, canales no tradicionales y alianzas estratégicas de canal.

Canales múltiples Cuando un productor elige dos (o más) canales para distribuir el mismo producto a los mercados meta, a este arreglo se le llama **distribución dual** (o **distribución múltiple**). Conforme más personas tienen acceso a Internet y adoptan las compras en línea, un número cada vez mayor de minoristas utilizan canales múltiples de distribución. Por ejemplo, empresas como Limited Brands, que incluyen The Limited, Express, Victoria's Secret y Bath and Body Works, venden en tiendas, en línea y por medio de catálogos. Otros ejemplos son Sears y Avon. Desde que Sears adquirió Lands' End, un tradicional fabricante de ropa de venta directa de empresa al consumidor, los productos Lands' End están disponibles en las tiendas Sears y las tarjetas de crédito Sears son aceptadas en el sitio web de Lands' End. Avon, un proveedor directo de productos de salud y belleza para mujeres, ofrece a los consumidores cuatro alternativas para comprar sus productos. Pueden contactar a un representante en persona (el modelo de negocio original), comprar en Internet, hacer de forma directa un pedido a la empresa o elegir productos en un Avon Salon & Spa. The Limited, Sears/Lands' End y Avon, cada uno distribuye idénticos productos a los mercados existentes y utilizan más de un canal de distribución.

Canales no tradicionales Los arreglos de canal no tradicionales ayudan, con frecuencia, a diferenciar el producto de una empresa de los de la competencia. Por ejemplo, los fabricantes pueden decidir utilizar canales no tradicionales como Internet, canales de pedidos por correo o infomerciales para vender productos en vez de pasar a través de los canales minoristas tradicio-

distribución dual (distribución múltiple)
Uso de dos (o más) canales para distribuir el mismo producto a los mercados meta.

Un creciente número de minoristas utiliza canales de distribución múltiples. Por ejemplo, Sears adquirió Lands' End, un fabricante de ropa tradicional que vendía directamente de empresa a consumidor. En la actualidad, los productos de Lands' End están disponibles en Sears y las tarjetas de crédito de Sears se aceptan en el sitio web de Lands' End.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/LANDS' END

nales. Aunque los canales no tradicionales pueden limitar la cobertura de una marca, también pueden dar a un productor que atiende un nicho de mercado la forma de ganar acceso a éste y captar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal. Los canales no tradicionales también pueden proporcionar otra vía de ventas para empresas más grandes. Por ejemplo, un editor de Londres vende historias cortas por medio de máquinas expendedoras en el metro de Londres. En vez del formato tradicional de libro, las historias están impresas como mapas doblados, lo cual las hace una alternativa de fácil lectura para las personas que se transportan por ese medio.

Se están encontrando nuevos usos para los kioscos, un método popular para pedir y registrar regalos de boda, distribuir efectivo mediante los cajeros automáticos y facilitar el registro en las aerolíneas. Las tiendas de muebles de Ethan Allen utilizan kioscos como una herramienta de ubicación de producto para los consumidores y el personal de ventas. Los kioscos en los campus de Cheyney University permiten a los estudiantes registrarse en sus clases, ver su horario y consultar sus calificaciones, revisar sus estados de cuenta e incluso imprimir certificados de estudios. El público en general, cuando tiene acceso a los kioscos, puede utilizarlos para recabar información acerca de la universidad.[4]

Alianzas estratégicas de canal Las empresas a menudo forman **alianzas estratégicas de canal**. Dichas alianzas permiten a la empresa utilizar el canal ya establecido por otro fabricante. Las alianzas se utilizan con más frecuencia cuando la creación de las relaciones de canales de marketing pueden ser demasiado costosas y consumidoras de tiempo. Starbucks, el principal comercializador mundial de café, utiliza alianzas estratégicas tanto a nivel nacional como internacional. Cuando Starbucks quería desarrollar bebidas de café listas para beber para los supermercados y otros establecimientos, decidió no crear un canal nuevo a partir de cero. En vez de ello, firmó un contrato con Pepsi para desarrollar y embotellar la marca de café Starbucks listo para beber, una categoría que había sido en extremo difícil obtener. Los resultantes Frapuccino y DoubleShot tuvieron tanto éxito cuando se lanzaron que siempre estaban agotados. En la actualidad, casi 15 años después de que se forjó por primera vez la alianza Pepsi/Starbucks, Pepsi aún es el único distribuidor de bebidas como el Frapuccino y DoubleShot, y Starbucks ha continuado su acceso a los miles de establecimientos donde se vende Pepsi.[5] En forma similar, Accenture y Cisco Systems han formado una alianza para trabajar juntos en el desarrollo, marketing y despliegue conjuntos de soluciones de red global. La combinación de los servicios de consultoría de red de Accenture y la tecnología avanzada de Cisco resultará en ahorros de costos y adquisición de activos, además de entrega de servicio para sus clientes.[6] Las alianzas estratégicas de canal demuestran ser más exitosas para los negocios en crecimiento que las fusiones y adquisiciones. Esto es cierto, en especial, en los mercados globales donde las diferencias culturales, la distancia y otras barreras pueden ser un reto. Por ejemplo, Heinz acordó una alianza estratégica con Kagome, una de las compañías de alimentos más grandes de Japón. Juntas trabajan para encontrar formas de reducir los costos de operación al tiempo que amplían su presencia en el mercado de forma global.

alianza estratégica de canal
Acuerdo de cooperación entre las empresas de negocios para utilizar el canal de distribución ya establecido por otro fabricante.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

3A Describir las estructuras de canales para productos de consumo y productos de negocios y analizar los arreglos de canales alternos

CANALES DE CONSUMO	CANALES DE NEGOCIOS	CANALES ALTERNOS
• Directo • Minorista • Mayorista • Agente/corredor	• Directo • Industrial • Agente/corredor • Agente/corredor industrial	• Múltiples • No tradicionales • Alianzas estratégicas

OA4 TOMA DE DECISIONES ACERCA DE LA ESTRATEGIA DE CANAL

Idear una estrategia de canal de marketing requiere varias decisiones cruciales. Los gerentes deben decidir qué rol tendrá la distribución en la estrategia de marketing en general. Además, deben estar seguros de que la estrategia de canal elegida sea consistente con las estrategias de producto, de promoción y de fijación de precios. Al tomar tales decisiones, los gerentes de marketing deben determinar qué factores influirán en la elección del canal y cuál será el nivel de intensidad de la distribución.

Factores que afectan la elección del canal

Los gerentes deben responder varias preguntas antes de elegir un canal de marketing. La elección final depende del análisis de diversos factores que, con frecuencia, interactúan. Estos factores pueden ser clasificados como factores de mercado, de producto y del productor.

Factores de mercado Entre los factores de mercado más importantes que afectan la elección del canal de distribución están las consideraciones del cliente meta. En específico, los gerentes deben responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los clientes potenciales? ¿Qué compran? ¿En dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? Además, la elección del canal depende de si el productor vende a los consumidores o a clientes industriales. Los hábitos de compra de los clientes industriales son muy distintos de aquellos de los consumidores. Los primeros tienden a comprar grandes cantidades y requieren mayor servicio al cliente. Por ejemplo, Toyota Industrial Equipment fabrica el montacargas líder utilizado para desplazar materiales dentro y fuera de los almacenes y otras instalaciones industriales. Sus clientes de negocios compran grandes cantidades de montacargas a la vez y requieren servicios adicionales como rastreo de datos acerca de la forma en que se utiliza el montacargas. En contraste, los consumidores, por lo general, compran en cantidades muy bajas y, en ocasiones, no les importa si reciben poco o ningún servicio, como en una tienda de descuento como Wal-Mart o Target.

La ubicación geográfica y el tamaño de mercado también son importantes para la elección del canal. Como regla, si el mercado meta se concentra en una o más áreas específicas, entonces son apropiadas las ventas directas por medio de una fuerza de ventas. Cuando los mercados están dispersos de forma más amplia, los intermediarios serían menos costosos. El tamaño del mercado también influye en la elección del canal. Los mercados más grandes requieren, por lo general, más intermediarios. Por ejemplo, Procter & Gamble tiene que llegar a millones de consumidores con sus diversas marcas de productos para el hogar. Necesita gran número de intermediarios, incluidos mayoristas y minoristas.

Factores de producto Los productos que son más complejos, personalizados y costosos tienden a beneficiarse de canales de marketing más cortos y directos. Estos tipos de productos se venden mejor por medio de una fuerza de ventas directas. Algunos ejemplos incluyen productos farmacéuticos, instrumentos científicos, aviones y sistemas de computadora mainframe. Por otro lado, entre más estandarizado sea un producto, más largo puede ser su canal de distribución y mayor el número de intermediarios que puedan participar. Por ejemplo, con excepción del sabor y la forma, la fórmula para la goma de mascar es casi la misma entre los distintos productores. Además es barata. Como resultado, el canal de distribución para la goma de mascar tiende a incluir numerosos mayoristas y minoristas.

El ciclo de vida del producto también es un importante factor para elegir un canal de marketing. De hecho, la elección del canal puede cambiar a lo largo del ciclo de vida del producto. Por ejemplo, cuando por primera vez estuvieron disponibles las fotocopiadoras se vendían, por lo general, por medio de una fuerza de ventas directa. Sin embargo, ahora pueden encontrarse en diversos lugares, incluidos clubes de almacenes, grandes tiendas de electrónica y catálogos de pedido por correo. Conforme más productos se vuelven más comunes y menos intimidantes para los probables usuarios los productores tienden a buscar canales alternos. Gatorade en un principio se vendía a gimnasios, equipos y clubes deportivos. Conforme la bebida se volvió más popular, se agregaron los canales predominantes de supermercado, seguidos por las tiendas de conveniencia y las farmacias. Ahora se puede encontrar Gatorade en máquinas expendedoras y hasta en algunos restaurantes de comida rápida.

Otro factor es la delicadeza del producto. Productos perecederos como los vegetales y la leche tienen una vida útil relativamente corta. Los productos frágiles como la porcelana y el cristal

distribución intensiva
Forma de distribución dirigida a tener un producto disponible en cada establecimiento donde los clientes potenciales puedan querer comprarlo.

requieren una cantidad mínima de manejo. Por tanto, ambos necesitan de canales de marketing relativamente cortos. Los minoristas en línea como eBay facilitan la venta de productos poco usuales o difíciles de encontrar y que se benefician de un canal directo.

Factores del productor Varios factores de productor relacionados con él mismo son importantes para la elección de un canal de marketing. En general, los productores con grandes recursos financieros, administrativos y de marketing poseen una mayor capacidad para utilizar más canales directos. Estos productores tienen la capacidad de contratar y capacitar a su propia fuerza de ventas, almacenar sus propios productos y otorgar crédito a sus clientes. Por ejemplo, la tienda Dollar Tree distribuye productos a precios bajos mediante ubicaciones minoristas. Para aumentar la eficiencia de los costos, Dollar Tree tiene una red de logística de costa a costa de nueve centros de distribución para dar servicio a sus casi 3 000 tiendas.[7] Por otro lado, las empresas más pequeñas o más débiles deben confiar en intermediarios que les proporcionen estos servicios. En comparación con los productores con sólo una o dos líneas de producto, quienes venden diversos productos en un área relacionada tienen la capacidad de elegir canales que sean más directos. Los gastos de ventas pueden dispersarse entre más productos.

El deseo de un productor de controlar la fijación de precios, el posicionamiento, la imagen de marca y el respaldo a clientes también tiende a influir en la elección de canal. Por ejemplo, las empresas que venden productos con imágenes de marca, tal como perfumes y ropa de diseñador evitan, por lo general, canales en los cuales estén presentes los minoristas de descuento. Los fabricantes de productos de alto nivel, como Gucci (bolsas) y Godiva (chocolates) pueden vender sus artículos sólo en costosas tiendas con el fin de mantener una imagen de exclusividad. Sin embargo, numerosos productores han optado por arriesgar su imagen y probar las ventas en canales de descuento. Levi Strauss expandió su distribución para incluir a JCPenney, Sears y Wal-Mart.

La distribución intensiva es susceptible a errores cuando se espera que los intermediarios manejen los productos de forma previamente especificada y detallada en los contratos entre comprador y vendedor. Por ejemplo, los ejecutivos de Scholastic estaban alarmados cuando los ejemplares del último libro de la serie de Harry Potter se publicaron erróneamente un día antes de la fecha señalada, que había sido objeto de una amplia publicidad.

© AP PHOTO/MARK BAKER

Niveles de intensidad en la distribución

Las organizaciones tienen tres opciones de intensidad en la distribución: intensiva, selectiva o exclusiva (vea la figura 13.5).

Distribución intensiva La **distribución intensiva** es una forma de distribución enfocada a una cobertura de mercado máxima. El fabricante trata de tener el producto disponible en cada establecimiento donde los clientes potenciales puedan querer comprarlo. Si los compradores no están dispuestos a buscar un producto (como sucede con los productos de conveniencia y los suministros de operaciones), el producto debe ser muy accesible para los compradores. Un producto de bajo valor que se compra con

FIGURA 13.5

Intensidad de los niveles de distribución

Nivel de intensidad	Objetivo de la intensidad de la distribución	Número de intermediarios en cada mercado	Ejemplos
Intensivo	Alcanzar ventas de mercado masivo; popular con accesorios de belleza y salud, y productos de conveniencia que deben estar disponibles en todas partes.	Multitud	Pepsi-Cola, papas fritas Frito-Lay, pañales Huggies, alimento para perro Alpo y crayones Crayola.
Selectivo	Trabajar de cerca con intermediarios seleccionados que cumplan con ciertos criterios; se utilizan, por lo general, para productos de búsqueda y algunos productos de especialidad.	Varios	Ropa Donna Karan, impresoras HP, tablas para esquí Burton, productos de aromaterapia Aveda.
Exclusivo	Trabajar con un solo intermediario para productos que requieren recursos o posicionamiento especiales; se utilizan, por lo general, para productos de especialidad y equipo principal industrial.	Uno	Automóviles BMW, relojes Rolex.

frecuencia puede requerir un largo canal. Por ejemplo, los caramelos, las frituras y otros refrigerios se encuentran en casi todos los tipos de tiendas minoristas imaginables. Estos alimentos, por lo general, se venden a minoristas en pequeñas cantidades a través de mayoristas de alimentos o caramelos. Wrigley Company no podría permitirse vender su goma de mascar de forma directa a cada estación de servicio, farmacia, supermercado y tienda de descuento. El costo sería demasiado alto. Sysco entrega alimentos y productos relacionados a restaurantes y a otras empresas de servicios que preparan alimentos para clientes que cenan fuera de casa. Desde el punto de vista económico, no es factible para los restaurantes acudir con cada proveedor por cada producto. Por tanto, Sysco sirve como intermediario al entregar todos los productos vitales para satisfacer las necesidades de los restaurantes.[8]

La mayoría de los fabricantes que busca una estrategia de distribución intensiva vende a un gran porcentaje de mayoristas dispuestos a almacenar sus productos. La disposición de los minoristas (o falta de disposición) para manejar artículos tiende a controlar la capacidad del fabricante para alcanzar una distribución intensiva. Por ejemplo, un minorista que ya maneja 10 marcas de goma de mascar puede mostrar poco entusiasmo por una marca más. La distribución intensiva también es susceptible a errores cuando se espera que los intermediarios, a quienes se les embarcan los productos, los manejen en una forma especificada y detallada con anterioridad en los acuerdos de compra-venta. Los ejecutivos de Scholastic Books, por ejemplo, se alarmaron cuando 1 200 ejemplares de los 12 millones del libro final en la serie Harry Potter, *Harry Potter and the Deathly Hallows*, se liberaron por error un día antes de la muy publicitada fecha por medio de una página web minorista de Internet.[9]

Distribución selectiva Una **distribución selectiva** se logra al visualizar a los concesionarios y minoristas para eliminar a todos, excepto unos cuantos, en cualquier área independiente. Como sólo algunos son elegidos, el consumidor debe buscar el producto. Por ejemplo, cuando Heeling Sports Ltd. lanzó los zapatos deportivos de suela ancha Heelys con una llanta incrustada en cada talón, la empresa contrató a un grupo de 40 adolescentes para realizar exhibiciones de Heelys en ciertos centros comerciales, parques de patinaje y campus universitarios enfocados en todo el país para generar demanda. Luego, la empresa tomó la decisión de evitar las grandes tiendas como Target y distribuir los zapatos sólo por medio de minoristas de centros comerciales y tiendas de surf para posicionar el producto como "*cool* y un poco irreverente". Las estrategias de distribución selectiva con frecuencia dependen del deseo de un fabricante por mantener una imagen de producto superior para poder cobrar un precio más alto. La ropa DKNY, por ejemplo, se vende sólo en establecimientos minoristas selectos, principalmente en tiendas departamentales de precios altos. De la misma forma, las marcas de alimento de primera para mascotas, como Pet Nutrition de Hill y ProPlan de Nestlé-Purina, se distribuyen principalmente por medio de tiendas de especialidad de alimento para mascotas y en veterinarias, más que en minoristas en masa como Wal-Mart, para poder fijar un precio más alto. Los fabricantes en ocasiones amplían sus estrategias de distribución selectiva y creen que al hacerlo mejorarán sus ingresos sin mermar la imagen de sus productos. Por ejemplo, cuando Procter & Gamble adquirió la marca de alimento para mascotas Iams, amplió la estrategia de distribución selectiva y comenzó a vender Iams en el minorista masivo Target. Aun cuando la nueva estrategia creó un conflicto de canal con los criadores y los veterinarios que habían respaldado a la marca, las ventas aumentaron.[10] De manera similar, Playboy Energy, una nueva bebida energética fabricada y embotellada por la empresa de medios del mismo nombre, utiliza la distribución selectiva para posicionarse como la mejor opción en comparación con el competidor Red Bull, que se distribuye de forma más intensiva.[11] La bebida se ha introducido en lujosos centros nocturnos y bares elegantes sólo en Boston, Miami, Las Vegas y Los Ángeles, con el fin de atraer la atención de los consumidores de la "élite" antes de lanzarla en tiendas de abarrotes y de conveniencia en el futuro.

Recientemente, una forma de alta tecnología respecto a la distribución selectiva ha surgido según la cual los productos son empujados mediante la membresía de redes sociales exclusivas. Scion Speak se desarrolló como un portal en Internet de red social en donde los propietarios del automóvil Scion de Toyota podían diseñar y compartir con otros el material gráfico único, estilo graffiti, el cual podían pintar con aerógrafo en la carrocería de sus vehículos. Los miembros de la red, la cual era operada por una estrafalaria empresa de marketing llamada StrawberryFrog, ostentaban los derechos exclusivos de los servicios de ajustes al auto deseados por el cliente, así como de algunos diseños a disposición del cliente hechos por un artista profesional contratado por la empresa. Este tipo de servicio está entre el primero de apalancamiento del poder de las redes sociales de los sitios web como un producto de la distribución mediana.[12]

Distribución exclusiva La forma más restrictiva de cobertura del mercado es la **distribución exclusiva**, la cual incluye sólo a uno o algunos distribuidores en un área específica. Ya que

distribución selectiva
Forma de distribución alcanzada al visualizar a los concesionarios y minoristas para eliminar a todos, excepto unos cuantos, en cualquier área independiente.

distribución exclusiva
Forma de distribución que incluye a uno o algunos distribuidores en un área específica.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar las cuestiones que influyen en la estrategia de canales

los compradores pueden tener que buscar o viajar mucho para comprar el producto, la distribución exclusiva, por lo general, está confinada a productos de especialidad, algunos productos de búsqueda y equipo principal industrial. Productos como los automóviles Rolls-Royce, las lanchas de motor Chris-Craft y las grúas de torre Pettibone se distribuyen bajo arreglos exclusivos. En ocasiones se otorgan territorios exclusivos por las nuevas empresas (como franquicias) para obtener cobertura en el mercado en un área en particular. La distribución limitada puede también servir para proyectar una imagen exclusiva para el producto.

Los minoristas y mayoristas pueden no estar dispuestos a comprometer el tiempo y el dinero necesarios para promover y dar servicio a un producto, a menos que el fabricante les garantice un territorio exclusivo. Este arreglo protege al distribuidor de una competencia directa y le permite ser el principal beneficiario de los esfuerzos de promoción del fabricante en esa área geográfica. Con una distribución exclusiva, los canales de comunicación, por lo general, están bien establecidos debido a que el fabricante trabaja con un número limitado de concesionarios más que con demasiadas cuentas.

Una distribución exclusiva también se realiza dentro de la tienda de un minorista en lugar de un área geográfica, por ejemplo, cuando un minorista acuerda no vender las marcas de la competencia de un fabricante. Mossimo, un mayorista de ropa por tradición, llegó a un acuerdo con Target para diseñar ropa y artículos relacionados que se vendan exclusivamente en las tiendas Target. Otros distribuidores exclusivos que participaron en este exitoso modelo incluyen los artículos de Thomas O'Brien, el maquillaje de Sonia Kashuk, artículos y ropa de Isaac Mizrahi y, mobiliario y decoración interior para estudiantes universitarios de Todd Oldham.

relaciones a distancia
Una relación entre empresas que es relajada y se caracteriza por una baja inversión de relación y confianza; además, por lo general adopta la forma de una serie de transacciones discretas sin ninguna o baja expectativa de una interacción o servicio en el futuro.

OA 5

TIPOS DE RELACIONES DE CANAL

Un canal de marketing es más que un conjunto de instituciones unidas por vínculos económicos. Las relaciones sociales tienen un importante rol en la creación de una unidad entre los miembros de los canales. Por tanto, un aspecto crucial de la administración de canal es manejar las relaciones sociales de un canal para lograr una sinergia. Los gerentes de marketing deben considerar con detenimiento los tipos de relaciones que eligen fomentar entre su empresa y otras y, al hacerlo, prestar gran atención a los beneficios y riesgos asociados con cada tipo de relación.

Tipos de relaciones de canal

Los miembros de canal deben crear y administrar múltiples relaciones con otros miembros con el fin de crear un entorno eficiente para el intercambio. Las relaciones entre los miembros de canales abarcan desde las "relajadas" hasta las "tensas" y adoptan la forma de una línea continua que se extiende desde las transacciones simples hasta las complejas relaciones interdependientes, como sociedades o alianzas. La elección del tipo de relación es importante para la administración del canal porque cada tipo de relación lleva consigo distintos niveles de inversión de tiempo, financiera y de recursos. Es común que se consideren tres tipos básicos de relaciones, organizados por el grado de cercanía: relaciones a distancia, cooperativas e integradas.

Relaciones a distancia En un extremo del continuo de la relación están las relaciones consideradas por los miembros del canal como temporales o de una sola vez. Estas relaciones, con frecuencia, se conocen como relaciones a distancia, debido a la falta de disposición o de

capacidad de las empresas para desarrollar un tipo de relación más estrecha. En las relaciones a distancia, ambas partes mantienen su independencia y buscan sólo sus propios intereses al tiempo que intentan beneficiarse de los productos o servicios que proporciona la otra. Este tipo de relación se utiliza, a menudo, cuando una empresa tiene una necesidad súbita o única de un producto o servicio y no anticipa que esta necesidad vuelva a surgir en el futuro cercano. Por ejemplo, ¿qué pasaría si Chevrolet enfrentara de súbito una situación inusual donde Bridgestone, su productor regular de llantas para la Chevy Tahoe fuera incapaz de proporcionar un embarque de llantas en tiempo razonable para una corrida de producción planeada? Una solución sería participar en una relación a distancia con un proveedor alterno como Michelin, quien podría ser capaz de suministrar las llantas sustitutas en base temporal y así ahorrar a Chevrolet los costos asociados con el retraso de la corrida de producción.

Sin embargo, este tipo de arreglo incluye diversas desventajas. Ya que Chevrolet necesita las llantas con poco tiempo de aviso, Michelin podría decidir fijar un precio algo más alto que el normal y más aún porque el pedido solicitado fue de una sola vez y contenía una cantidad fija de unidades, es poco probable que Chevrolet pueda aprovechar los descuentos disponibles para los clientes que compran en grandes cantidades. Además, como la relación entre Chevrolet y Michelin es nueva, no existe un historial de amistad en el cual basarse en casos donde surjan conflictos o desavenencia en relación con los términos del acuerdo. En las relaciones más cercanas, los miembros del canal podrían resolver sus diferencias con facilidad mediante la comunicación, las promesas futuras o las negociaciones. Pero en las relaciones a distancia, en ocasiones es necesario resolver las disputas por medios más formales y costosos como el arbitraje o las demandas. Por todas estas razones, las empresas encuentran que es atractivo desarrollar relaciones más concretas y a largo plazo con otros miembros de canal.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir los distintos tipos de relaciones de canal, sus costos y sus beneficios únicos

Relaciones integradas En el extremo opuesto del continuo de las relaciones a distancia, está una situación en la cual una empresa (integración vertical) o varias de ellas, quienes actúan como una (cadena de suministro, vea el capítulo 14) realizan todas las funciones del canal. Estos tipos muy cercanos de relaciones se llaman en forma colectiva **relaciones integradas**. Éstas se caracterizan por acuerdos formales que definen en forma explícita las relaciones para los miembros de canal que participan. Por ejemplo, con una integración vertical, todos los miembros de canal relacionados son propiedad colectiva de una sola entidad legal (que puede ser uno de los miembros de canal o un tercero), con la propiedad establecida por medio de títulos legales formales o acuerdos. McDonald's Corporation ha utilizado con frecuencia este tipo de acuerdo relacional, cuyas empresas subsidiarias han tenido granjas de cultivo de papa y productos lácteos y plantas de procesamiento que cultivan y procesan componentes de los productos servidos por los restaurantes de comida rápida de la cadena. Una cadena de suministro, la cual se analiza con mayor detalle en el capítulo 14, consiste en diversas empresas que actúan juntas de forma muy organizada y eficiente, al tiempo que emplean las mismas técnicas o similares que una empresa independiente integrada de forma vertical.

Con base en estas descripciones, parece que las relaciones integradas serían el tipo de relación preferido en casi todos los entornos de canales de empresa a empresa. Sin embargo, las relaciones altamente integradas también vienen con ciertos costos y riesgos significativos. Por ejemplo, el modelo de un solo propietario es de alguna forma riesgoso porque se debe comprar o arrendar una gran cantidad de bienes de capital (lo cual requiere un desembolso inicial de efectivo potencialmente alto) y el fracaso de cualquier porción del negocio puede resultar no sólo en la pérdida económica de esa porción, sino también puede reducir el valor de las otras unidades de negocio (o volverlas inútiles por completo). Debido a que estas concesiones en ocasiones son difíciles de justificar, las empresas buscan con frecuencia

relaciones integradas
Una relación entre empresas que está conectada de forma estrecha, con procesos vinculados mediante y entre las fronteras de la empresa y altos niveles de confianza y compromiso entre las empresas.

relación cooperativa
Relación entre empresas que asume la forma de una sociedad informal con moderados niveles de confianza y de compartir la información conforme se necesita para avanzar en el logro de las metas de cada una de las empresas.

poder del canal
Capacidad de un miembro de canal para controlar o influir en el comportamiento de otro de sus miembros.

control del canal
Situación que ocurre cuando el poder de un miembro de canal afecta el comportamiento de otro miembro.

líder del canal (capitán del canal)
Miembro de un canal que ejerce autoridad y poder sobre las actividades de otros miembros.

conflicto de canal
Confrontación de objetivos y métodos entre los miembros de un canal de distribución.

algún tipo de "buen punto medio" entre la relación a distancia y la relación integrada que les permita maximizar las ventajas de ambos tipos de relación, al tiempo que limitan sus riesgos potenciales.

Relaciones cooperativas Las relaciones cooperativas, que existen entre las relaciones a distancia y las relaciones integradas en términos de su conexión, adoptan diversas formas. Las relaciones cooperativas incluyen acuerdos de no capital como franquiciamiento y licenciamiento, así como joint ventures basadas en el capital y las alianzas estratégicas (vea el capítulo 5 para un repaso). En general, las relaciones cooperativas se administran por medio de cierto tipo de contrato formal. Esto contrasta con las relaciones a distancia, que se aplican por medio de acciones legales (o la amenaza implícita que existe) y las relaciones integradas que se basan en una aplicación social informal para garantizar el acuerdo basado en la confianza, el compromiso y la lealtad. Así, las relaciones cooperativas tienden a ser más flexibles que las relaciones integradas, pero también están estructuradas con mayor detalle y profundidad que las relaciones a distancia. Tienden a ser utilizadas cuando una empresa busca menos ambigüedad en la relación de canal que la que puede brindar la relación a distancia, pero sin la inversión a largo plazo o de capital que se requiere para alcanzar una integración completa.

OA 6

MANEJO DE LAS RELACIONES DEL CANAL

Además de considerar los múltiples tipos de relaciones del canal y de sus costos y beneficios, los gerentes también deben estar conscientes de las dimensiones sociales que de forma constante impactan a sus relaciones. Las dimensiones sociales básicas de los canales son el poder, el control, el liderazgo, el conflicto y las sociedades.

Poder, control y liderazgo del canal

El poder del canal es la capacidad de un miembro de canal para controlar o influir en el comportamiento de otros de sus miembros. El control del canal ocurre cuando el poder de un miembro de canal afecta el comportamiento de otro miembro. Para lograr el control, un miembro de canal asume el liderazgo del canal y ejerce autoridad y poder. Este miembro se llama líder de canal o capitán del canal. En un canal de marketing, un fabricante puede ser el líder porque controla los diseños de nuevos productos y la disponibilidad del producto. En otro, un minorista puede ser el líder de canal porque ejerce poder y control sobre el precio de venta al menudeo, los niveles de inventario y el servicio posterior a la venta.

El ejercicio del poder del canal es un elemento rutinario de muchas actividades de negocios en las que el resultado, con frecuencia, es un mayor control sobre las marcas de una empresa. Por ejemplo, la cadena Sheraton Hotel opera cientos de hoteles en Norteamérica y en todo el mundo, la mayoría de los cuales son propiedad de franquiciatarios. Lo mismo que con muchas franquicias, a la empresa matriz le beneficia monitorear y controlar de cerca las operaciones, para impedir que el nombre de la marca se devalúe. Sin embargo, cuando la cadena pidió a sus franquiciatarios que invirtieran casi $4 000 millones de su dinero para hacer algunas mejoras (como vestíbulos y baños rediseñados) para impedir que el nombre de la marca se debilitara, muchos propietarios se opusieron y a ello siguió una lucha de poder. A la larga, la empresa matriz y el grupo de propietarios llegaron a un acuerdo detallando las características del hotel que controlaría Sheraton, como diseño de vestíbulos, disposición de las habitaciones e incluso la marca de café que se proporcionaría en las habitaciones y cuáles estarían controladas por los propietarios (incluido un número de sábanas proporcionado para cada cama).[13]

Conflicto de canal

Las relaciones de canal en las que no hay una equidad a menudo conducen a un conflicto de canal, que es una confrontación de objetivos y métodos entre los miembros de un canal de distribución. En un amplio contexto, el conflicto puede no ser malo. Con frecuencia surge porque los miembros formales y tradicionales de canal se rehúsan a mantener el paso con los tiempos. Retirar a un intermediario obsoleto puede resultar en costos reducidos para todo el canal. Internet

ha forzado a muchos intermediarios a ofrecer servicios como rastreo de mercancías y disponibilidad de inventarios en línea.

Los conflictos entre los miembros de canal pueden deberse a situaciones y factores distintos. El conflicto surge, con frecuencia, debido a que los miembros de canal tienen objetivos en conflicto. Por ejemplo, los minoristas de calzado deportivo quieren vender tantos zapatos como sea posible con el fin de maximizar sus utilidades sin importar si el zapato es fabricado por Nike, Adidas o Saucony, pero el fabricante de Nike quiere un cierto volumen de ventas y participación en cada mercado.

©SUSAN VAN ETTEN

El conflicto puede surgir también cuando los miembros de canal fallan en cumplir las expectativas de otros miembros de canal; por ejemplo, cuando un franquiciado o franquiciatario no se apega a las reglas establecidas por el franquiciador o franquiciante o cuando los canales de comunicaciones se interrumpen entre los miembros de canal. Como otro ejemplo, si un fabricante abrevia el periodo de cobertura de la garantía y fracasa en informar a los concesionarios de este cambio, puede ocurrir un conflicto cuando los concesionarios hacen reparaciones que esperan sean reembolsadas por el fabricante. Más aún, las diferencias ideológicas y las percepciones distintas de la realidad pueden también causar conflictos entre los miembros de canal. Por ejemplo, los minoristas pueden creer que "el cliente siempre tiene la razón" y con frecuencia ofrecen una política de devoluciones muy liberal. Los mayoristas y los fabricantes pueden sentir que las personas "tratan de obtener algo a cambio de nada" o no siguen las instrucciones del producto de forma cuidadosa. Sus puntos de vista contrarios acerca de las devoluciones aceptables indudablemente entrarán en conflicto con las de los minoristas.

El conflicto dentro de un canal puede ser horizontal o vertical. El conflicto horizontal ocurre entre los miembros de canal en el mismo nivel, tal como dos o más mayoristas o dos o más minoristas distintos, quienes manejan las marcas del mismo fabricante. Este tipo de conflicto de canal se encuentra con más frecuencia cuando los fabricantes practican estrategias de distribución duales o múltiples. Cuando Apple cambió su estrategia de distribución y comenzó a abrir sus propias tiendas, eso molestó a los socios minoristas tradicionales de Apple, algunos de los cuales al fin presentaron demandas contra la empresa. El argumento principal era que las tiendas Apple competían con ellos de forma desleal y que Apple favorecía a sus propias tiendas al momento de asignar el inventario deseable (como iPods). El conflicto horizontal también puede ocurrir cuando algunos miembros de canal sienten que otros miembros en el mismo nivel son tratados de forma distinta por el fabricante. Por ejemplo, American Booksellers Association, un grupo que representa a pequeñas librerías independientes, presentó una demanda frente a los gigantes de las librerías Barnes & Noble y Borders afirmando que habían violado las leyes antimonopolio al utilizar su poder de compra para exigir descuentos "ilegales y secretos" de las editoriales. Estos tratos, según la asociación, colocaban a las librerías independientes en una seria desventaja competitiva.

Numerosos mercadólogos y clientes consideran el conflicto horizontal como una sana competencia. Mucho más grave es el conflicto vertical, que ocurre entre distintos niveles en un canal de marketing, por lo general entre el fabricante y el mayorista o el fabricante y el minorista. El conflicto entre el productor y el mayorista ocurre cuando el productor decide pasar por alto al mayorista y tratar de forma directa con el consumidor o el minorista.

Las estrategias de distribución dual también pueden ocasionar un conflicto vertical en el canal. Por ejemplo, los diseñadores de moda de gran prestigio, por tradición, vendían sus productos por medio de minoristas de lujo como Neiman Marcus y Saks Fifth Avenue. Interesados en aumentar sus ventas y en ganar mayor control sobre la presentación, numerosos diseñadores como Giorgio Armani, Donna Karan y Louis Vuitton abrieron sus propias boutiques en los mismos centros comerciales de los minoristas de lujo. Como resultado, los minoristas perdieron considerables ingresos en los artículos de diseñador. De modo similar, los fabricantes que experimentan con ventas a clientes de forma directa en Internet crean un conflicto con sus intermediarios minoristas tradicionales. Por ejemplo, Walgreens vende unos 2 000 millones de impresiones de fotografías al año, todas las cuales alguna vez fueron impresas en papel Kodak y utilizando productos químicos Kodak. Cuando Kodak lanzó **Kodak Gallery.com**, un sitio donde los clientes pueden subir sus fotografías digitales a Internet, verlas y ordenar las impresiones directamente de Kodak, Walgreens se molestó. Instaló 2 300 kioscos de fotografía digital y tradicional hechos por Fuji, el principal competi-

conflicto horizontal
Conflicto de canal que ocurre entre los miembros del canal en el mismo nivel.

conflicto vertical
Conflicto de canal que ocurre entre distintos niveles en un canal de marketing, por lo general, entre el fabricante y el mayorista o el fabricante y el minorista.

dor de Kodak.[14] El conflicto de canal costará a Kodak $500 millones en ventas al año. En otro caso, Hollywood Studios presentó una petición ante los organismos federales de regulación para que les permitieran divulgar películas de estreno por canales de cable especiales y por satélite, con el fin de reducir los efectos negativos de la piratería en las películas. Aun cuando el gobierno todavía no ha decretado si se permitirá la estrategia de Hollywood, las compañías de renta de DVD que en la actualidad tienen acuerdos con Hollywood se oponen decididamente a esta medida, debido a que experimentarían importantes pérdidas de ventas si esas películas de estreno se pudieran transmitir directamente a los hogares, en vez de rentarlas en sus sucursales minoristas.[15]

Los productores y los minoristas pueden estar también en desacuerdo con los términos de la venta u otros aspectos de la relación de negocios. Cuando Procter & Gamble introdujo sus "precios bajos todos los días" entre sus miembros de canal, una estrategia diseñada para estandarizar los precios de mayoreo y eliminar la mayor parte de las promociones comerciales, gran número de minoristas tomó represalias. Algunos recortaron la variedad de los tamaños de P&G que manejaban o eliminaron las marcas marginales. Otros desplazaron las marcas de P&G de los anaqueles principales más notorios a otros menos visibles.

Sociedades de canal

Sin importar el centro de poder, los miembros de canal dependen considerablemente unos de otros. Incluso los fabricantes más poderosos dependen de los concesionarios para vender sus productos; incluso los minoristas más poderosos requieren que los productos sean suministrados por los proveedores. En un marcado contraste con las relaciones de adversarios del pasado entre los compradores y los vendedores, el pensamiento administrativo contemporáneo hace hincapié en el desarrollo de sociedades de trabajo estrechas entre los miembros del canal. La

Ética en el Marketing

Problema de soborno de Willbros Petroleum en Nigeria

A medida que las economías nacionales se vuelven cada vez más globalizadas, las personas de negocios occidentales luchan con la forma de abordar la corrupción de los negocios locales. Los sobornos, las comisiones confidenciales y los pagos por debajo de la mesa están considerados como sólo "una parte del costo de hacer negocios" en muchas naciones en vías de desarrollo. Aun cuando la ley estadounidense declara abiertamente que esas prácticas son ilegales, las empresas estadounidenses que quieren hacer negocios en lugares como China. Rusia y Europa Oriental encuentran cada vez más que deben desarrollar tácticas para adoptar prácticas corruptas, si esperan tener éxito cuando desarrollen esos mercados.

A pesar de que tienen lugar muchos tipos de actividades corruptas, el soborno es particularmente problemático para las empresas estadounidenses que hacen negocios en mercados extranjeros. Por ejemplo, aun cuando la empresa Willbros, con sede en Houston, había trabajado en Nigeria durante casi medio siglo, recientemente la atraparon en un escándalo de soborno que resultó en alegatos del gobierno de que la empresa había violado la Foreign Corrupt Practices Act (Ley de prácticas corruptas en el extranjero, FCPA), que es una ley estadounidense que prohíbe dedicarse a tratos de negocios ilícitos, tanto en el país como en el extranjero. Con el fin de obtener más negocios, los funcionarios de Willbros pagaron más de $6 millones a los miembros de un consorcio de proveedores dirigido por el gobierno y el resultado fue su selección para construir un oleoducto de gas natural de $387 millones, utilizando a esos proveedores como socios a lo largo del proyecto. Más adelante chantajearon al equipo de la alta gerencia de Willbros para que pagara $1.5 millones adicionales con el fin de respetar el contrato.

Willbros reconoció, como parte de un argumento que pedía una reducción del castigo, que los miembros de su equipo de liderazgo poseían parte de algunos de los clientes y proveedores nigerianos de Willbros, y que tal vez habían recibido pagos ilegales relacionados con tratos hechos con esas empresas y con funcionarios del gobierno. Los resultados eran predecibles: la Securities and Exchange Commission de Estados Unidos enjuició a la empresa y sus líderes trataron de cooperar con los investigadores en un intento para evitar pasar algún tiempo en la cárcel. Sin embargo, aun cuando se puso como ejemplo a Willbros de lo que podría suceder a las empresas estadounidenses que participaban en tratos dudosos en el extranjero, el problema del soborno sigue acosando a las empresas estadounidenses que desean ampliar sus operaciones hacia nuevos mercados.

Cuando tratan de incrementar su negocio mediante el ingreso a nuevos mercados, ¿cómo deben las empresas estadounidenses manejar la corrupción local de los proveedores o los gobiernos? ¿Deben hacer como dice el proverbio, "cuando vayas a Roma, haz como los romanos" y arriesgarse a un enjuiciamiento en su país local, o tratar de imponer los valores occidentales en las culturas de negocios extranjeras y arriesgarse a un fracaso al ingresar al nuevo mercado? Los planes de pagos a los proveedores, sobornos, lavado de dinero y comisiones confidenciales son comunes en muchos países ¿Cómo debe enfrentar eso una empresa?[16]

sociedad de canal o la cooperación de canal es el esfuerzo conjunto de todos los miembros de canal por crear un canal que atienda a los clientes y pueda crear una ventaja competitiva. Las sociedades de canal son esenciales si se pretende que cada miembro obtenga algo de los demás miembros. Al cooperar, los minoristas, mayoristas, fabricantes y proveedores pueden acelerar el reabastecimiento del inventario, mejorar el servicio al cliente y reducir los costos totales del canal de marketing.

Las alianzas y las sociedades de canal ayudan a los gerentes a crear el flujo paralelo de materiales e información requeridos para apalancar los recursos intelectuales, materiales y de marketing del canal. El rápido crecimiento de las sociedades de canal se debe a la nueva tecnología accesible y a la necesidad de reducir los costos. Una comparación entre las empresas que abordan el mercado de forma unilateral y aquellas que participan en una cooperación de canal y forman sociedades se detalla en la figura 13.6.

FIGURA 13.6

Empresas basadas en transacciones frente a las basadas en sociedades

Nivel de intensidad	Basadas en transacciones	Basadas en sociedades
Relaciones entre el fabricante y el proveedor	• A corto plazo • Rivales • Independientes • El precio es más importante	• A largo plazo • Cooperativas • Dependientes • Los servicios de valor agregado son más importantes
Número de proveedores	Muchos	Pocos
Nivel de compartir la información	Mínimo	Alto
Inversión requerida	Mínima	Alta

Fuente: David Frederick Ross, *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies through Supply Chain Partnerships*, Nueva York, Chapman & Hall, 1998, p. 61. Reimpresa con la amable autorización de Springer Science and Business Media.

Los socios de canal en colaboración satisfacen las necesidades de los consumidores de manera más eficaz al asegurar que los productos correctos estén disponibles en el momento oportuno y por un costo más bajo y de esa manera impulsan las ventas y las utilidades. Al verse forzadas a volverse más eficientes, numerosas empresas cambian las relaciones previas de adversarios, en sociedades. Por ejemplo, Kraft es el comprador de café más grande del mundo. En lugar de enfrentarse con los agricultores de café, se asocia con ellos para ayudar a crear la demanda de los clientes y desarrollar una producción de café "sostenible" (cultivar café de manera que reduzca el impacto ambiental, proporcionar ingredientes de calidad para que los fabricantes satisfagan las necesidades de los consumidores y sea más valioso para el agricultor).

sociedad de canal (cooperación de canal)
El esfuerzo conjunto de todos los miembros de canal para crear un canal que atienda a los clientes y pueda crear una ventaja competitiva.

OA 7

LOS CANALES Y LAS DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS MERCADOS GLOBALES

Con la difusión en décadas recientes de los acuerdos de libre comercio y los tratados, tales como la Unión Europea y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los canales de marketing global y la administración de los canales se han vuelto cada vez más importantes para las empresas estadounidenses que exportan sus productos o fabrican en el extranjero.

Desarrollo de los canales de marketing globales

Los ejecutivos deben reconocer los aspectos únicos culturales, económicos, institucionales y legales de cada mercado antes de tratar de diseñar los canales de marketing en los países extranjeros. Los fabricantes que presentan productos en los mercados globales enfrentan una difícil decisión: qué tipo de estructura de canal deben utilizar. En específico, ¿el producto debe comercializarse de forma directa, en su mayoría por personal de ventas de la empresa o por medio de intermediarios extranjeros independientes, tales como agentes y distribuidores? Emplear personal de ventas de la empresa proporciona, por lo general, mayor control y es menos riesgoso que utili-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Explicar el liderazgo, el conflicto y las sociedades del canal

©AP PHOTO/NG HAN GUAN

zar intermediarios extranjeros. Sin embargo, establecer una fuerza de ventas en un país extranjero también conlleva un mayor compromiso, tanto financiero como organizacional.

Los mercadólogos deben estar conscientes de que las estructuras y los tipos de canal en el extranjero pueden ser diferentes a los que están acostumbrados en Estados Unidos. Por ejemplo, entre más desarrollada sea una nación económicamente, más especializados serán sus tipos de canal. Por tanto, un comercializador que desea vender en Alemania o Japón, tendrá varios tipos de canales para elegir. Por el contrario, los países en vías de desarrollo como India, Etiopía y Venezuela tienen limitados tipos de canales disponibles; existen típicamente pocos canales de pedidos por correo, máquinas expendedoras o minoristas y mayoristas especializados. Algunos países también regulan las elecciones de los canales. Hasta 2004, las regulaciones chinas requerían que los minoristas extranjeros tuvieran un socio local. Así cuando IKEA, el minorista sueco de muebles para el hogar, abrió sus primeras dos tiendas en China, utilizó joint ventures. Sin embargo, cuando se retiraron las regulaciones, IKEA abrió su primera tienda de propiedad total en Guangzhou y luego una tienda en Beijing que es casi tan grande como ocho campos de fútbol americano, la segunda en tamaño después de la tienda insignia de la empresa en Estocolmo.[17]

El desarrollo de canales de marketing efectivos en las naciones emergentes es aún más complicado debido a las distintas preferencias del formato minorista y a las diferencias en las formas locales de comprar. En gran número de naciones emergentes, los consumidores rehuyen los formatos a gran escala popularizados en Estados Unidos y Europa Occidental, como súper centros y otros grandes minoristas, en favor de pequeños minoristas de propiedad independiente que pueden ser no más grandes que un closet. Estos pequeños minoristas (conocidos en Procter & Gamble como "tiendas de alta frecuencia") proporcionan paquetes de tamaño pequeño de productos que tienen la intención de satisfacer las necesidades de los clientes sólo durante uno o dos días. Procter & Gamble estima que más de 620 000 tiendas como esa existen sólo en México y que 80% de los ciudadanos de las naciones emergentes compran múltiples veces por semana en las tiendas de alta frecuencia. En la actualidad se desarrollan nuevas estrategias de canal por parte de empresas como P&G con el fin de maximizar las ventas y la penetración en las tiendas de alta frecuencia, incluida la confianza en los agentes de ventas locales a quienes se les paga para asegurar que los productos se coloquen tan cerca de la calle o de la caja registradora como sea posible.[18]

Los mercadólogos también deben estar conscientes de que muchos países tienen canales de marketing "dudosos" en los cuales los productos se distribuyen por medio de intermediarios de canal no autorizados. Se estima que la venta de productos falsos de lujo como las bolsas Prada y los palos de golf Big Bertha han alcanzado casi $2 000 millones al año. Las nuevas copias son difíciles de detectar y llegan al mercado casi de inmediato. Por ejemplo, una bolsa falsa de Christian Dior estaba disponible sólo algunas semanas después de que la original llegara a los anaqueles de los minoristas. De forma similar, las empresas chinas producen tantas copias de las motocicletas Yamaha, Honda y Suzuki que las empresas japonesas sufren una disminución en las ventas. Lo que es más, numerosas empresas se han vuelto tan buenas en la piratería de diseños que comienzan a lanzar sus propios nuevos productos.

Internet también ha demostrado ser una forma para que los piratas eludan los canales de distribución autorizados, en especial en el caso de medicamentos populares de prescripción. En años recientes, el servicio aduanal estadounidense ha incautado medicamentos de prescripción con valor de millones de dólares, la mayoría de los cuales fueron adquiridos por medio de sitios de Internet extranjeros. Algunos fueron incautados porque su uso no había sido aprobado en Estados Unidos, otras porque no cumplían con las leyes estadounidenses de etiquetado. La mayoría de los sitios ofrecen sólo algunos de los medicamentos más populares, como el Viagra. Los consumidores pueden obtener los fármacos después de obtener la aprobación de un médico afiliado al sitio web, quien nunca ve al paciente.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar los canales y las decisiones de distribución en los mercados globales

- Distribuir de forma directa o por medio de los socios extranjeros
- Estructuras diferentes de canal que en los mercados nacionales
- Canales de marketing "dudosos" e ilegítimos
- Diferencias legales y de infraestructura

OA 8

LOS CANALES Y LAS DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN EN LOS SERVICIOS

La parte de más rápido crecimiento de nuestra economía es el sector servicios. Aunque la distribución en el sector servicios es difícil de visualizar, las mismas habilidades, técnicas y estrategias utilizadas para administrar el inventario también se pueden aplicar para el de servicios; por ejemplo, camas de hospital, cuentas bancarias o asientos en las aerolíneas. La calidad de la planeación y la ejecución de la distribución pueden tener un gran impacto en los costos y la satisfacción del cliente.

Una característica que distingue la distribución de los servicios de la de manufactura tradicional es que, en el entorno del servicio, la producción y el consumo son simultáneos. En la manufactura, un retraso en la producción con frecuencia se puede remediar al utilizar inventario de seguridad o un modo más rápido de transporte. Tal sustitución no es posible con un servicio. Los beneficios de un servicio son también relativamente intangibles; es decir, un consumidor no puede observar, por lo general, los beneficios de un servicio, tal como el examen físico de un médico, pero con frecuencia puede notar los beneficios que proporciona un producto; por ejemplo el medicamento contra la gripa que alivia una nariz congestionada.

Ya que las industrias de servicios están tan orientadas a los clientes, el servicio al cliente es una prioridad. Para administrar las relaciones de los clientes, numerosos proveedores de servicios, como agentes de seguros, médicos, salones de belleza y servicios financieros, utilizan la tecnología para programar citas, manejar cuentas y proporcionar información. La distribución del servicio se enfoca en tres principales áreas:

- *Minimizar los tiempos de espera*: minimizar la cantidad de tiempo que los clientes esperan en fila para depositar un cheque, por su comida en un restaurante o en el consultorio de un médico para una cita es un factor clave para mantener la calidad en el servicio. Las personas tienden a sobreestimar la cantidad de tiempo que pasan en espera en fila, según reportan los investigadores, y una espera inexplicable parece más larga que una justificada. Para reducir la ansiedad entre los clientes que esperan, algunos restaurantes dan a sus clientes localizadores que les permiten caminar por ahí o estar en el bar. En ocasiones, los bancos instalan tableros electrónicos que muestran las cotizaciones de las acciones o los resultados deportivos. Las empresas de rentas recompensan a los clientes repetidos al eliminar sus esperas. Los aeropuertos han diseñado cómodas áreas dónde sentarse con televisores y áreas de juego infantiles para quienes esperan para abordar sus aviones. Algunas empresas de servicios utilizan tecnología sofisticada para facilitar aún más el tiempo de espera de sus clientes. Por ejemplo, numerosos hoteles y aerolíneas utilizan kioscos electrónicos de registro. Los viajeros pueden insertar sus tarjetas de crédito a la llegada, recibir la llave de su habitación, conocer instrucciones, imprimir mapas hacia los restaurantes y áreas de atracción, e imprimir sus facturas del hotel.
- *Manejo de la capacidad del servicio*: para los fabricantes del producto, el inventario actúa como un amortiguador, lo que les permite proporcionar el producto durante la demanda de auge sin esfuerzos extraordinarios. Las empresas de servicios no tienen este lujo. Si no poseen la capacidad para satisfacer la demanda, deben rechazar algunos clientes potenciales, dejar que disminuyan los niveles de servicio o ampliar la capacidad. Por ejemplo, en tiempos de impuestos, una firma de asesoría fiscal puede tener tantos clientes que desean sus servicios que debe rechazar ciertos negocios o agregar oficinas o empleados temporales. Los restaurantes conocidos se arriesgan a perder negocios cuando no hay asientos disponibles o cuando la espera es demasiado larga. Para manejar su capacidad, los sitios web de viaje permiten a los usuarios encontrar ofertas de último minuto para llenar los asientos de las aerolíneas y los cuartos de hotel vacíos.
- *Mejorar la entrega del servicio:* al igual que los fabricantes, las empresas de servicios experimentan ahora con diferentes canales de distribución para sus servicios. Elegir el canal de distribución correc-

©JEFF GREENBERG/ALAMY

El primer modelo de negocios de GEICO, un pionero en la industria de los seguros, involucraba un marketing directo para orientar a los clientes sin necesidad de recurrir a un agente. Durante sus primeros años, GEICO se ponía en contacto con sus clientes por correo y teléfono, pero ahora ofrece un servicio en línea las 24 horas del día los siete días de la semana.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 8 Identificar los problemas y las oportunidades especiales, asociados con la distribución en las organizaciones de servicio

Minimizar los tiempos de espera es un factor clave para mantener la calidad en el servicio.

Manejar la capacidad en el servicio es crucial para la exitosa distribución del servicio.

Mejorar la entrega del servicio hace más fácil y conveniente que los consumidores utilicen el servicio.

to puede aumentar las veces que los servicios están disponibles (como usar Internet para diseminar información y servicios 24/7) o sumar a la conveniencia de los clientes (como la entrega de pizzas, clínicas médicas sin cita o una tintorería ubicada en el supermercado). La industria de las aerolíneas ha encontrado que utilizar Internet para ventas de boletos reduce los costos de distribución y mejora el nivel del servicio al cliente al facilitarle la planeación de sus propios viajes. Por otro lado, las líneas de cruceros han encontrado que los agentes de viajes agregan valor al ayudar a los clientes al reservar un crucero y "navegar" entre la abundancia de información y complicadas opciones disponibles. En la industria de los bienes raíces, los corredores colocan kioscos en centros comerciales locales que permiten a los consumidores acceder de forma directa a los listados.

Internet se está convirtiendo con rapidez en un canal alterno para la entrega de servicios. Los consumidores pueden ahora comprar boletos de avión, planear un crucero de vacaciones, reservar una habitación de hotel, pagar las cuentas, comprar fondos mutualistas y recibir periódicos electrónicos en el ciberespacio. Por ejemplo, el gigante de seguros Allstate, ahora vende de forma directa seguros de automóvil y casas a los consumidores en algunos estados por medio de Internet, además de su red tradicional de agentes. El esfuerzo reduce los costos para que Allstate pueda permanecer competitivo con compañías de seguros rivales como Progressive y Geico, las cuales ya se enfocan directamente en los clientes. De modo similar, varios sitios web de bienes raíces facilitan que los clientes compren nuevas casas por medio de Internet. De manera tradicional, la única forma en que los clientes podían tener acceso a los listados era trabajar por medio de un agente de bienes raíces que buscara en los listados y luego les mostrara las casas que cumplieran con sus requisitos. Las nuevas empresas ofrecen acceso directo a los listados, lo que permite a los clientes revisar por sí mismos las propiedades en venta y elegir aquellas que deseen visitar.

17 ◀ importantes minoristas en el Worldwide Retail Exchange

de costos de compras ahorrados al utilizar el intercambio ▶ **15%**

3 000 ◀ tiendas Dollar Tree

centros de distribución Dollar Tree ▶ **9**

ejemplares de *Harry Potter and the Deathly Hallows* liberadas por error antes de tiempo ▶ **1200**

2000 millones ▲ de impresiones de fotografías vendidas por Walgreens cada año

millones de utilidades anuales perdió Kodak por el conflicto de canal con Walgreens ▶ **$500 mil**

tiendas pequeñas de "alta frecuencia" en México ▼ **620 000**

de ciudadanos de un país emergente que compra en dichas tiendas múltiples veces por semana ▶ **80%**

ANATOMÍA DE UN Canal de marketing

Electrónica

Los miembros del canal facilitan el proceso de distribución al proporcionar especialización y división del trabajo, superar las discrepancias y brindar eficiencia en el contacto.

Productor

Au	Sn	Li
Oro	Estaño	Litio

Materiales empleados para hacer que los componentes de aparatos electrónicos provengan de todo el mundo. Por ejemplo, Sudamérica proporciona estaño (soldaduras), litio (baterías) y oro (cables a/v).

Los clientes tienen la opción de comprar sus suministros de cómputo en línea a través de un canal directo con el fabricante.

Distribuidor

CORTESÍA CHAPEL HOUSE PHOTOGRAPHY

Distribución dual: los clientes pueden comprar de forma directa de los productores o por medio de un minorista.

Mayorista

Los mayoristas pueden transportar y distribuir los productos.

Los minoristas de electrónica (como Best Buy) sirven de puente para reducir la brecha entre las empresas y los consumidores.

Minorista

Cliente

© iSTOCKPHOTO INTERNATIONAL, INC.

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Explicar qué es un canal de marketing y por qué se requieren intermediarios. Un canal de marketing es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que abarca desde el punto de origen del producto hasta el consumidor con el fin de mover físicamente los productos a su destino de consumo final, lo cual representa el "lugar" o la "distribución" en la mezcla de marketing y acompaña el proceso de llevar el producto correcto al lugar apropiado en el momento oportuno. Los miembros de un canal de marketing crean un sistema continuo y homogéneo que realiza o respalda las funciones del canal de marketing. Los miembros del canal proporcionan economías al proceso de distribución en la forma de especialización y división del trabajo; superación de las discrepancias en cantidad, variedad, tiempo y espacio además de proporcionar eficiencia de contacto.

1.1 Su familia administra un negocio de helados de especialidad llamado Scoops. Fabrica su propio helado en pequeños lotes y lo vende en contenedores de tamaño de medio litro. Después de que alguien no afiliado con la empresa envió seis medios litros de su helado a la conductora de un conocido programa de televisión nacional, ella declaró en su programa que era el mejor helado que había probado en la vida. De inmediato, después de esa transmisión, los pedidos comenzaron a inundarlos, abrumando su programa de producción de pequeños lotes y su limitado sistema de distribución. El gerente de embarques de la empresa piensa que puede manejarlo, pero usted no está de acuerdo. Mencione las razones por las que tendrá que reestructurar su canal de distribución.

OA 2

Definir los tipos de intermediarios del canal y describir sus funciones y actividades. La diferencia más destacada que distingue a los intermediarios es si asumen la propiedad del producto. Los minoristas y los mayoristas asumen la propiedad, pero los agentes y los corredores no lo hacen. Los minoristas son empresas que venden principalmente a los consumidores. Los mayoristas son organizaciones que facilitan el movimiento de los productos y los servicios, del fabricante a los productores, revendedores, gobiernos, instituciones y minoristas. Los agentes y los corredores no asumen la propiedad de los productos ni los servicios que comercializan, pero sí facilitan el intercambio de la propiedad entre los vendedores y los compradores. Los intermediarios de canal realizan tres tipos básicos de funciones. Las funciones de transacción incluyen contactos y promoción, negociación y asumir riesgos. Las funciones de logística realizadas por los miembros de los canales incluyen la distribución física, el almacenamiento y las funciones de clasificación. Por último, los miembros del canal pueden realizar las funciones de facilitación como la investigación y el financiamiento.

2.1 ¿Qué tipo de funciones del canal de marketing se pueden realizar por medio de Internet? ¿Por qué cree usted eso?

OA 3

Describir las estructuras de canales para productos de consumo y productos de negocios y analizar los arreglos de canales alternos. Los canales de marketing para los productos de consumo y los productos de negocios varían en el grado de complejidad. El canal más simple de consumidor-producto incluye la venta directa de los productores a los consumidores. Las empresas pueden vender de forma directa a los compradores de negocios o del gobierno. Los canales de marketing se vuelven más complejos conforme participan los intermediarios. Los intermediarios del canal de productos de consumo incluyen agentes, corredores, mayoristas y minoristas. Los intermediarios del canal de productos de negocios incluyen agentes, corredores y distribuidores industriales. Las empresas con frecuencia utilizan los arreglos de canales alternos para mover sus productos hasta el consumidor. Con una distribución dual o múltiple, eligen dos o más canales distintos para distribuir el mismo producto. Los canales no tradicionales ayudan a diferenciar el producto de una empresa del de un competidor o a proporcionar al fabricante otra ruta de ventas. Por último, las alianzas estratégicas de canal son arreglos que utilizan otro canal ya establecido del fabricante.

3.1 Describir la estructura de canal de marketing más probable para cada uno de estos productos de consumo: barras de caramelo, productos Tupperware, libros no de ficción, automóviles nuevos, productos del mercado agrícola y equipos estereofónicos. Ahora construya canales alternos para estos mismos productos.

3.2 Usted ha sido contratado para diseñar un canal de marketing alterno para una empresa que se especializa en la manufactura y marketing de novedades para organizaciones de estudiantes universitarios. En un memorando para el presidente de la empresa, describa de qué manera opera el canal.

3.3 Con base en la pregunta 1.1 determine una nueva estructura de canal para Scoop. Escriba una propuesta para presentarla a sus gerentes clave.

OA 4

Analizar las cuestiones que influyen en la estrategia de canales. Al determinar la estrategia del canal de marketing, el gerente del canal debe determinar qué mercado, producto y factores de producción influirán en la elección del canal. El gerente también debe determinar el nivel apropiado de intensidad de distribución. Una distribución intensiva es aquella enfocada en una cobertura máxima de mercado. La distribución selectiva se logra al visualizar a los concesionarios para eliminar todos, menos unos cuantos en cierta área. La forma más restrictiva de cobertura de mercado es la distribución exclusiva, que abarca sólo uno o algunos distribuidores dentro de un área específica.

4.1 Decida qué nivel de intensidad de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva) se utiliza para cada uno de los siguientes productos y explique por qué: relojes Piaget, vehículos SUV Land Rover, M&M, muñecas Barbie de edición especial, pasta dental Crest.

4.2 Ahora que usted tiene una estructura básica de canal para Scoops (de la pregunta 3.3), forme un equipo de tres o cuatro estudiantes y haga una lista del mercado, el producto y los factores de producción que afectarán su estructura final.

OA 5

Describir los distintos tipos de relaciones de canal, sus costos y sus beneficios únicos. Las relaciones de canal se pueden trazar en una gráfica en una línea continua que abarca desde las relaciones a distancia hasta las relaciones integradas con las relaciones cooperativas en algún lugar intermedio. Las relaciones a distancia consisten, por lo general, en transacciones únicas que tienen la intención de ocurrir una vez o de manera poco frecuente y que se buscan cuando las relaciones más cercanas son indeseables o poco prácticas. Aunque las relaciones a distancia son de bajo riesgo, también proporcionan pocos beneficios en términos de condiciones favorables para el acuerdo y las disputas se resuelven con frecuencia en el tribunal. Por otro lado, las relaciones integradas están en el extremo opuesto del espectro y son relaciones muy cercanas que están respaldadas por acuerdos formales y pueden resultar en una gran eficiencia y eficacia. Sin embargo, dado que las relaciones integradas tienden a incluir altos niveles de gastos (en el caso de la integración vertical) o requieren una enorme confianza en la empresa matriz (como en el caso de las cadenas de suministro), numerosas empresas prefieren las relaciones cooperativas en ciertos entornos. Las relaciones cooperativas son una forma híbrida de relación que está gobernada por un contrato formal, son temporales e imponen el cumplimiento del mismo acuerdo.

5.1 Trabaje con otro estudiante en la clase y decida cuándo sería más ventajoso para grandes empresas como Procter & Gamble, IBM y/o Ford Motor Company desarrollar relaciones integradas con proveedores más pequeños. ¿Aplicarían las mismas reglas del desarrollo de una relación integrada con los clientes? ¿Por qué?

OA 6

Explicar el liderazgo, el conflicto, el poder y las sociedades de canal. El poder, el control, el liderazgo, el conflicto y las sociedades son las principales dimensiones sociales de las relaciones de los canales de marketing. El poder del canal se refiere a la capacidad de un miembro del canal para controlar o influir en otros miembros del mismo. El control del canal ocurre cuando un miembro del canal afecta el comporta-

miento de otro miembro. El liderazgo del canal es el ejercicio de la autoridad y el poder. El conflicto en el canal ocurre cuando se presenta un enfrentamiento de los objetivos y los métodos entre los miembros de un canal de distribución. El conflicto en el canal puede ser ya sea horizontal, entre los miembros de canal al mismo nivel o vertical, entre los miembros de canal en distintos niveles. Las sociedades de canal son el esfuerzo conjunto de todos los miembros de canal para crear un sistema integrado que sirva a los clientes y cree una ventaja competitiva. Los socios colaboradores del canal cumplen con las necesidades de los consumidores de modo más eficaz al asegurar que los productos correctos lleguen a los anaqueles en el momento oportuno y a un costo más bajo, al impulsar las ventas y las utilidades.

6.1 Procter & Gamble y Wal-Mart son socios clave en un canal compartido. P&G es uno de los proveedores más grandes de Wal-Mart y éste proporciona datos de escáner, desglosados hasta el último detalle, acerca de las compras de clientes de productos P&G. Wal-Mart ha comenzado a vender su propia marca de detergente de lavandería Sam's Choice en botellas color naranja brillante, a un lado de Tide de P&G, pero a un precio mucho más reducido. ¿Cuál cree usted que sea el impacto de este nuevo producto en lo que ha sido una relación estable de canal?

OA 7

Analizar los canales y las decisiones de distribución en los mercados globales. Los canales de marketing global se vuelven cada vez más importantes para las empresas estadounidenses que buscan crecimiento en el extranjero. Los fabricantes que presentan productos en países extranjeros deben decidir qué tipo de estructura de canal utilizarán; en particular, si el producto será comercializado a través de canales directos o por medio de intermediarios extranjeros. Los mercadólogos deben estar conscientes de que las estructuras de canales en los mercados extranjeros pueden ser muy distintas de aquellas a las que están acostumbrados en Estados Unidos. El expertise en distribución global también surge como una importante habilidad para los gerentes de canales, ya que muchos países están retirando las barreras comerciales.

7.1 Visite el sitio web de World Trade Organization en **www.wto.org.** ¿Qué puede aprender en el sitio acerca de la forma en que la globalización afecta la administración del canal y otros aspectos del negocio?

OA 8

Identificar los problemas y las oportunidades especiales asociados con la distribución en las organizaciones de servicios. Los gerentes en las industrias de servicios utilizan las mismas habilidades, técnicas y estrategias para administrar las funciones logísticas que los gerentes en las industrias de producción de artículos. La distribución de servicios se enfoca en tres áreas principales: minimizar los tiempos de espera, administrar la capacidad del servicio y mejorar la entrega del servicio.

8.1 Suponga que usted es el gerente de marketing de un hospital. Redacte un informe que indique las funciones de distribución que le conciernen a usted. Analice las similitudes y diferencias de la distribución de servicios y productos.

TÉRMINOS CLAVE

agentes y corredores 420
alianza estratégica de canal 426
canal de marketing (canal de distribución) 417
canal directo 423
conflicto de canal 432
conflicto horizontal 433
conflicto vertical 433
control del canal 432
discrepancia de cantidad 418
discrepancia de variedad 419
discrepancia espacial 419
discrepancia temporal 419
distribución dual (distribución múltiple) 425
distribución exclusiva 429
distribución intensiva 428
distribución selectiva 429
líder del canal (capitán del canal) 432
logística 422
mayoristas 420
miembros de canal 417
minoristas 420
poder del canal 432
relaciones a distancia 430
relaciones cooperativas 432
relaciones integradas 431
sociedad de canal (cooperación de canal) 435

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Puede resultar fácil entender cómo funcionan los canales de distribución sólo con leer acerca de ellos, pero aún así usted puede no apreciar su amplio alcance. Este ejercicio le ayudará a ver por sí mismo qué tan complejo es un canal de distribución. Luego, cuando piense en el número de productos y servicios disponibles en el mercado en cualquier momento, entenderá lo enorme que es en realidad la red de distribución nacional (e internacional).[19]

Actividades

1. Elabore una lista de cerca de 20 productos que usted compra para uso personal o que están presentes en su hogar.
2. Para cada uno de los productos que listó, especule si el producto fue dirigido a través del canal de marketing por medio de una distribución a) exclusiva, b) selectiva o c) intensiva.
3. Ahora, para cada combinación de estrategia de producto y distribución, especule acerca de los factores de producto, del mercado o del productor que conducen a esta estrategia de distribución.
4. Por último, identifique cualquier opción del canal de distribución alterna a través del cual usted podría haber comprado este producto. ¿La opción del canal alterno habría cambiado la forma (ubicación, tiempo, precio) en que hubiera comprado este producto? ¿Por qué?

EJERCICIO DE ÉTICA

Wholesome Snacks, Inc., el fabricante de una diversidad de galletas dulces y saladas, recién ha creado una nueva galleta con vitaminas. La nueva galleta tiene el potencial de combatir muchos de los problemas de salud ocasionados por la mala nutrición en niños a lo largo de las áreas afectadas por la pobreza en el mundo. Sin embargo, hasta la fecha, gran número de los mercados en desarrollo más grandes se ha resistido a abrir los canales de distribución para los productos de Wholesome. Éste se da cuenta de que su nueva galleta también podría ayudar a abrir la puerta para que la empresa venda sus productos menos nutritivos en estos mercados. Por tanto, la empresa ofrece la nueva galleta a un bajo costo para los programas gubernamentales de alivio a cambio de la apertura de los muy buscados canales de distribución. La empresa siente que el trato es bueno para el negocio, pero los países sienten que es una intimidación corporativa.

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted acerca de la idea de Wholesome para abrir un nuevo canal de distribución?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este tema? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego, redacte un breve párrafo en el cual informe lo que contiene la Declaración de ética de la AMA en relación con los canales de distribución en los países en vías de desarrollo.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

En la parte 1 de su plan de marketing estratégico, usted declaró su misión de negocios y sus objetivos, e hizo un análisis FODA detallado. En la parte 2 del plan identificó y describió sus segmentos del mercado meta, identificó las fuentes de inteligencia competitiva y la necesidad de una investigación de mercados adicional. En la parte 3 inició el proceso de definir la mezcla de marketing y esta sección se enfoca en la plaza o distribución. Utilice los siguientes ejercicios para guiarlo a lo largo de la parte de la distribución de su plan de marketing estratégico:

1. Analice las implicaciones de la distribución dual/múltiple. Si la empresa que eligió vende a través de una tienda departamental importante y de su propio catálogo, y después decide tener un sitio en línea o abrir su propia tienda en la sucursal de una fábrica, ¿qué sucederá con las relaciones de canal? ¿Con el precio final ofrecido a los consumidores? ¿Con los vehículos promocionales? La mayoría de las empresas por correo electrónico supone que un canal de distribución directa, sin intermediarios, es el método más eficiente y el menos costoso para hacer llegar las ofertas del producto a los clientes. Sin embargo, si usted decide tener un canal de distribución diferente, también deberá identificar almacenes, servicios de cumplimiento, compañías de transporte, de empaque y muchas otras agencias facilitadoras. ¿Su empresa tiene las capacidades para manejar todo esto o debe invertir en miembros del canal para que se hagan cargo de estas tareas y funciones?
2. Decida qué canal(es) debe utilizar su empresa. Describa a los intermediarios involucrados y su probable comportamiento. ¿Cuáles son las implicaciones de esos canales? Describa el conflicto que podría surgir por tener tanto una oferta de marketing por correo electrónico como una oferta en una ubicación física real. Si los costos de distribución son diferentes, ¿su empresa fijará los mismos precios o precios diferentes para los clientes finales?
3. ¿Qué nivel de intensidad de distribución sería mejor para el producto de su empresa? Justifique su decisión.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/NICKELODEON

CASO DE ESTUDIO: TIME WARNER/VIACOM

LA CUENTA REGRESIVA PARA UNA SUSPENSIÓN

¿Por qué llora Dora? Esa fue la pregunta que enfrentaron los lectores cuando abrieron *The New York Times* y *LA Times* el 31 de diciembre de 2008. Viacom, propietaria del canal de televisión Nickelodeon, en donde Dora la Exploradora comparte el escenario con Bob Esponja Pantalones Cuadrados y muchas otras estrellas de televisión favoritas de los niños, compró los anuncios a página completa la aventurera de las caricaturas con una lágrima deslizándose por sus mejillas y sujetando a su atemorizado ayudante, el Mono Botas. La imagen iba acompañada de este alarmante mensaje: Time Warner Cable está sacando del aire a Dora esta noche, junto con 19 de sus canales favoritos. A lo largo del día, los televidentes de los canales Viacom vieron un reloj en la parte inferior de sus pantallas de televisión, alertándolos de la inminente suspensión y, debido a la agresiva campaña de medios de Viacom, Time Warner encontró sus centros de atención telefónica (call centers) inundados de llamadas de clientes enojados, muchos de ellos padres de niños entristecidos, exigiendo que Time Warner siguiera sacando al aire sus canales Viacom, o de lo contrario podrían buscar otro proveedor de cable.

Time Warner es el segundo proveedor de cable más grande de Estados Unidos, con 13.3 millones de suscriptores aproximadamente. Viacom es uno de los proveedores más grandes de programación de televisión por cable, e incluye a MTV, VH-1, BET, Spike TV, Nickelodeon y Comedy Central. La campaña de medios de Viacom llegó durante el clímax de una creciente disputa entre las dos empresas, debido a que el contrato conforme al que Viacom otorgaba a Time Warner los derechos de difundir sus canales vencería a las 12:01 el 1° de enero. Si Time Warner no llegaba a un acuerdo con el programador, Viacom amenazaba con retirar sus canales. Para renovar el contrato, Viacom pedía a Time Warner que pagara una cantidad adicional de $37 millones al año por su programación, además de los $300 millones que ya estaba pagando, un incremento de 12% aproximadamente. Al mismo tiempo, la programación de Viacom constituía alrededor de 7% de los costos de programación de Time Warner.

Viacom argumentaba que dado el 25% estimado de televidentes por cable que sintonizaba los canales Viacom durante el curso de un día determinado, la cantidad que Time Warner pagaba dejaba la programación de Viacom a un precio muy bajo en comparación con otros canales. Los costos de Disney Channel son de alrededor de 85 centavos de dólar al mes por suscriptor y ESPN tiene un costo de alrededor de 4 dólares. En contraste, MTV de Viacom costaría alrededor de 32 centavos y

Nickelodeon costaría alrededor de 45 centavos al mes. El incremento en la tasa de Viacom equivaldría a un costo mensual de alrededor de 23 centavos de dólar por suscriptor, en especial considerando que cubriría todo el paquete de Viacom.

Time Warner respondió que en el entorno económico actual, un incremento así no se podría justificar. Como dijo la empresa en respuesta a la campaña de medios de Viacom, los clientes quizá tendrían que absorber la mayor parte de cualquier incremento. Además, Time Warner señaló que, en muchos casos, Viacom estaba ofreciendo en Internet de forma gratuita la misma programación que amenazaba con quitarle a Time Warner, la cual argumentaba que un incremento haría que los clientes de Time Warner subsidiaran la programación de Viacom en Internet, e incluso llegó tan lejos durante las negociaciones que amenazó con proporcionar a los clientes una forma de conectar sus laptop a sus cajas de cable y descargar programas de Internet a sus televisores.

Por fortuna para los clientes (o tal vez por desgracia, dependiendo de qué tanto del costo acabarán teniendo que compartir), a la mitad de las negociaciones Viacom convino en suspender su decisión de retirar su programación y las dos empresas pudieron llegar a un acuerdo poco después de la media noche, cuando expiraba su contrato. Por tradición, los programadores de redes tienen la ventaja sobre la programación de costos, pero en este caso ni Viacom ni Time Warner se podían permitir la falla de una suspensión prolongada del canal. Sin embargo, cualquier clase de suspensión habría perjudicado considerablemente los ingresos que Viacom ya generaba. Para Time Warner, aun cuando el incremento en las cuotas sería desagradable, una suspensión podría enviar a los clientes de cable cada vez más desconfiados con los competidores. Al final no ocurrió la suspensión y Dora pudo permanecer al aire.[20]

Preguntas

1. ¿Cuál es el arreglo de canal descrito entre Viacom, Time Warner y los consumidores? ¿Quiénes son los intermediarios?
2. ¿Cuál es el conflicto de canal entre Viacom y Time Warner?
3. Obviamente, el conflicto entre Viacom y Time Warner ha violentado su relación. Si usted estuviera a cargo de una de estas empresas, ¿qué medidas tomaría para mejorar su relación de canal?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

©NKP MEDIA, INC./CENGAGE

SEPHORA: EL NEGOCIO ES HERMOSO

El minorista de belleza Sephora fue fundado en 1969, en Francia, y desde entonces se ha vuelto líder en productos de salud y belleza. Abrió su primera tienda en Estados Unidos en 1998 en la 5ª avenida en Nueva York y se enorgullece en estar al frente del mercado en las tendencias del cuidado para la piel. Su lujoso entorno es el punto de venta de más de 250 marcas. En sus anaqueles, Sephora mantiene un equilibrio de nombres de grandes marcas, con nuevas marcas menos conocidas. Sephora también lleva su propia marca privada que promueve de manera independiente en la tienda. Cada representante de ventas en una tienda Sephora está capacitado para ayudar más a los clientes a encontrar productos que concuerden mejor con sus tipos de piel y estilos de vida. Observe el video para aprender qué técnicas utiliza Sephora para mantener sus anaqueles llenos y a sus clientes felices.

Preguntas

1. ¿Por qué es importante para los clientes que Sephora mantenga una información detallada acerca de su inventario? ¿Qué hace Sephora para asegurar que sus números sean precisos?
2. ¿Cómo maneja Sephora su canal de marketing? ¿Qué información se utiliza para decidir qué proveedores se incorporan?

El Resultados de marketing y usted

Una puntuación más alta indica que a usted le gusta ser un líder y utilizar la autoridad. Los estudios han vinculado la autoridad con la vanidad, así que una puntuación más alta también sugiere un alto nivel de vanidad. En particular, usted tiene "vanidad de visión de logro", que está vinculada de forma estrecha con la autoridad. Esto significa que usted tiene una opinión muy alta de sus logros y piensa que los demás también lo consideran exitoso.

© AP PHOTO/BIKAS DAS

CAPÍTULO 14

Administración de la cadena de suministro

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Definir los términos *cadena de suministro* y *administración de la cadena de suministro* y analizar los beneficios de la misma.

2A Analizar el concepto de integración de la cadena de suministro y explicar por qué cada uno de los seis tipos de integración es importante

3A Identificar los ocho procesos clave de una excelente administración de la cadena de suministro y analizar cómo cada uno de estos procesos afecta al usuario final

4A Analizar las decisiones estratégicas clave que los gerentes de la cadena de suministro deben tomar al diseñar las cadenas de suministro de sus empresas

5A Describir los componentes logísticos de la cadena de suministro

6A Explicar por qué es necesaria e importante la medición del desempeño de la cadena de suministro

7A Analizar la nueva tecnología y las tendencias que surgen en la administración de la cadena de suministro

OA 1

CADENA DE SUMINISTRO Y ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En el sofisticado mercado actual, gran número de empresas se enfoca en su cadena de suministro y recurre a la administración de esta última para tener una ventaja competitiva. La cadena de suministro de una empresa incluye a todas las empresas que participan en todos los flujos ascendentes y descendentes de los productos, servicios, finanzas e información, de los proveedores iniciales (el punto de origen) al cliente final (el punto de consumo). La meta de la administración de la cadena de suministro es coordinar e integrar las actividades que desempeñan los miembros de la cadena de suministro en un conjunto de procesos homogéneos finales y, por último, permitir una "total visibilidad" a los gerentes de la cadena de suministro, tanto dentro como fuera de la empresa. La filosofía detrás de la cadena de suministro es que al visualizarla completa, los gerentes pueden maximizar los puntos fuertes y las eficiencias en cada nivel del proceso para crear un sistema de suministro altamente competitivo y orientado al cliente, el cual es capaz de responder de inmediato a los cambios en la oferta y la demanda. Las empresas que se orientan a la cadena de suministro son las que reconocen y adoptan esta filosofía y, por tanto, ven las repercusiones de la administración de los flujos de productos, servicios, etc., entre los proveedores directos e indirectos y los clientes.

Un importante elemento de la administración de la cadena de suministro es que está orientada por completo al cliente. Durante la era de la producción en masa (1865-1980), los fabricantes elaboraban productos estandarizados, los cuales se impulsaban a lo largo del canal de suministro al consumidor. En contraste, en la actualidad, los productos en el mercado están impulsados por los clientes, quienes esperan recibir las configuraciones del producto y los servicios adaptados a sus necesidades únicas. Por ejemplo, Dell sólo construye computadoras con base en las especificaciones precisas de sus clientes, como la cantidad de memoria RAM; tipo de monitor, módem o controlador de CD; así como cantidad del espacio en disco. De forma similar, las empresas automotrices ofrecen a sus clientes la opción de personalizar incluso los vehículos de precios económicos. Por unos $20 000, un cliente puede ordenar un Ford Mustang con un motor V-6, estéreo para seis discos compactos, MP3 y ocho bocinas. El enfoque está en llevar los productos al mercado y asociarse con miembros de la cadena de suministro para mejorar el valor para el cliente. La personalización de un automóvil es ahora posible gracias a las nuevas relaciones de la cadena de suministro entre los fabricantes de automóviles y la industria de autopartes del mercado secundario.

Esta inversión del flujo de la demanda de un sistema de "empujar" a uno de "jalar" ha dado como resultado una reformulación radical de las expectativas del mercado, así como de las funciones tradicionales de marketing, producción y distribución. Por medio de la asociación coordinada de proveedores, fabricantes, mayoristas y minoristas que trabajan juntos a lo largo de toda la cadena de suministro, la administración de esta última permite a las empresas responder con una configuración de producto única y una mezcla de los servicios que el cliente demanda.

El marketing y usted

Piense acerca de su empleo actual (o el más reciente). Ingrese el número que corresponda o que más se acerque a su opinión en las líneas que se proporcionan, por medio de la siguiente escala.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

__ Estoy muy convencido acerca de mejorar la calidad de los servicios de mi organización.

__ Disfruto analizar con las personas en mi organización los aspectos relacionados con la calidad.

__ Experimento un sentido de logro personal cuando les proporciono servicios de calidad a mis clientes.

__ Estoy dispuesto a aportar una gran cantidad de esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a mi organización a proporcionar servicios de alta calidad a nuestros clientes.

__ La forma en que me siento acerca de la calidad es muy similar a la forma en que mi organización la percibe.

__ Me interesa en realidad la calidad de los servicios de mi organización.

Ahora sume su puntuación. Averigüe lo que significa después de leer el capítulo.

Fuente: De Scale #363, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III. © por American Marketing Association. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

cadena de suministro
Cadena conectada con la empresa de todas las entidades de negocios, tanto internas como externas, que desempeñan o respaldan la función de logística.

administración de la cadena de suministro
Sistema administrativo que coordina e integra todas las actividades realizadas por los miembros de la cadena de suministro en un proceso homogéneo, desde la fuente hasta el punto de consumo, lo que resulta en un mayor valor económico para el cliente.

En la actualidad, la administración de la cadena de suministro tiene una doble función: primero, como *comunicador* de la demanda del cliente que abarca desde el punto de ventas todo el camino hasta regresar al proveedor, y segundo, como un *proceso de flujo físico* que realiza la ingeniería del movimiento oportuno y eficaz de los costos de productos a lo largo del conducto de suministro completo desde el origen hasta el consumidor. Boeing se percató de la importancia de estos procesos en la cadena de suministro cuando luchó por obtener suficientes sujetadores de titanio de su proveedor Alcoa, para ensamblar el nuevo 787 Dreamliner, a tiempo para el lanzamiento de su publicitado nuevo avión de lujo.[1] Una mejor comunicación con Alcoa y sus proveedores de titanio, combinada con un mejor proceso de sincronización de flujo, podrían haber reducido el estrés que los ejecutivos de Boeing experimentaron mientras luchaban por encontrar suficientes sujetadores para cumplir con la fecha de lanzamiento anunciada.

Los gerentes de la cadena de suministro son responsables de la toma de decisiones estratégica, como la coordinación de las fuentes y la compra de materia prima, programación de la producción, procesamiento de pedidos, administración del inventario, transporte y almacenamiento de suministros y productos terminados, manejo de devoluciones y coordinación de las actividades de servicio al cliente. Dichos gerentes son también responsables de la administración de la información que fluye a lo largo de la cadena de suministro. Coordinar las relaciones entre la empresa y sus socios externos, como vendedores, transportistas y empresas que son terceras partes, también es una función crucial de la administración de la cadena de suministro. Ya que los gerentes de la cadena de suministro desempeñan una función tan importante tanto en control de costos como en la satisfacción de los clientes, son más valiosos que nunca. De hecho, la demanda de gerentes de la cadena de suministro ha aumentado de forma significativa en los últimos años. De acuerdo con el ***Council of Supply Chain Management Professionals***, el campo profesional de la cadena de suministro representa más de 9.5% del producto interno bruto de Estados Unidos, con miles de nuevos puestos con altos sueldos disponibles cada año.

En resumen, los gerentes de la cadena de suministro son responsables de dirigir la materia prima y las refacciones al departamento de producción y el producto terminado o semiterminado mediante almacenes y, por último, al intermediario o al usuario final. La administración de la cadena de suministro, sobre todo, comienza y termina con el cliente. En lugar de imponer un producto en el mercado, que pueda o no venderse con rapidez, los gerentes de la cadena de suministro reaccionan a la demanda real de los clientes. Al hacerlo, minimizan el flujo de la materia prima, el producto terminado y el empaque de materiales en cada punto en la cadena de suministro, lo que resulta en costos más bajos y mayor valor para el cliente. En la figura 14.1 se describe un modelo típico de cadena de suministro que los gerentes intentan optimizar para beneficio de la empresa y del cliente.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Definir los términos *cadena de suministro* y *administración de la cadena de suministro* y analizar los beneficios de la misma

Cadenas de suministro bien administradas...

conducen a...

- ✓ costos reducidos
- ✓ mayor flexibilidad
- ✓ servicio al cliente mejorado
- ✓ mayores ingresos

Beneficios de la administración de la cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro es un medio clave de diferenciación para una empresa y un componente crucial en las estrategias corporativa y de marketing. Las empresas orientadas a la cadena de suministro reportan, por lo general, menores costos de inventario, transportación, almacenamiento y empaque; una mayor flexibilidad en la cadena de suministro; mejor servicio al cliente e ingresos más altos. La investigación ha mostrado una clara relación entre el desempeño de la cadena de suministro y la rentabilidad. Los beneficios específicos de una implementación eficaz de los procedimientos de la cadena de suministro incluyen un aumento de casi 20% en el flujo de efectivo, un aumento de más de 50% en la flexibilidad de las actividades de la cadena de suministro y una reducción de 5 a 10% en los costos de la cadena de suministro, entre otros potenciales beneficios.[2]

FIGURA 14.1

Proceso típico de administración de la cadena de suministro

2A INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Un principio clave de la administración de la cadena de suministro es que múltiples empresas trabajan juntas para realizar tareas como un solo sistema, unificado, más que como varias empresas individuales que actúan aisladas. Las empresas en una cadena de suministro de clase mundial combinan sus recursos, habilidades e innovaciones, de tal forma que se usan para el mejor interés de la cadena completa como un todo, y tienen como objetivo que el desempeño general de la cadena de suministro sea mayor que la suma de sus partes. Conforme las empresas se vuelven cada vez más orientadas a la cadena de suministro, desarrollan prácticas de administración que son consistentes con este enfoque de sistemas.

Se dice que las prácticas de administración que reflejan un esfuerzo altamente coordinado entre los socios de la cadena de suministro son "integradas". En otras palabras, la integración de la cadena de suministro ocurre cuando múltiples empresas coordinan sus actividades y procesos para que estén fusionadas entre sí de forma homogénea en un esfuerzo por satisfacer al cliente. En una cadena de suministro de clase mundial, el cliente puede no saber dónde terminan las actividades de negocios de una empresa o unidad de negocios y dónde empiezan los de otra; todas las empresas y unidades de negocio participantes parecen leer el mismo guión.

enfoque de sistemas
Principio clave de la administración de la cadena de suministro, en cuanto a que múltiples empresas trabajen juntas para desempeñar tareas como un sistema unificado, más que como diversas empresas individuales que actúan aisladas.

integración de la cadena de suministro
Cuando múltiples empresas en una cadena de suministro coordinan sus actividades y procesos para que estén vinculadas entre sí de forma homogénea, en un esfuerzo por satisfacer al cliente.

integración relacional
La capacidad de dos o más empresas para desarrollar conexiones sociales que sirvan para guiar sus interacciones al trabajar juntas.

especificidad del rol
Cuando cada empresa en una cadena de suministro tiene claridad de saber cuál empresa es el líder, cuáles son las seguidoras y qué responsabilidades se asignan a cada empresa.

En la práctica de la administración de una cadena de suministro de clase mundial, se buscan seis tipos de integración por parte de las empresas interesadas en proporcionar un servicio de primer nivel al cliente.[3] En términos de interacciones sociales de empresa a empresa, la integración relacional proporciona importantes beneficios. Para fines de planeación y control operativos, se ha demostrado que la *integración de la medición*, la *integración de tecnología y la planeación* son factores determinantes del éxito de la empresa y de la cadena de suministro en general. Al ejecutar las operaciones diarias, otros tres tipos de integración son dignos de consideración: *integración del proveedor de materiales y servicios*, *integración de operaciones internas* e *integración del cliente*. Cada uno de estos seis tipos de integración se describe con mayor detalle en las siguientes secciones. El éxito de las empresas para alcanzar cada uno de estos tipos de integración es muy importante. Se ha demostrado que las cadenas de suministro con gran integración (aquellas que tienen éxito en alcanzar varios o todos estos tipos de integración) son mejores para satisfacer a los clientes, administrar los costos, entregar productos de alta calidad, mejorar la productividad y utilizar los activos de la empresa o unidad de negocios, todo lo cual se traduce en una mayor rentabilidad para las empresas y sus socios, quienes trabajan juntos en la cadena de suministro.

Integración relacional

Las empresas que se integran entre sí, se conectan de diversas formas; algunas muy tangibles y otras menos. Las conexiones tangibles pueden incluir líneas telefónicas, almacenamiento en bases de datos comunes, o tener procedimientos o procesos formales comunes. Sin embargo, una de las formas más importantes de integrar a los socios de la cadena de suministro es menos tangible. Estos vínculos, con frecuencia toman la forma de relaciones sociales entre los miembros de las empresas coordinadoras o colaboradoras. La integración relacional es la capacidad de que dos o más empresas desarrollen conexiones sociales que sirvan para guiar sus interacciones cuando trabajen juntas. De forma más específica, la integración relacional es la capacidad para desarrollar y mantener un marco mental compartido entre empresas, el cual describe la forma en que dependerán entre sí cuando trabajen juntas. Esto incluye las formas en las que colaborarán en actividades o proyectos para que el cliente obtenga la máxima cantidad de valor total posible de la cadena de suministro.

Las cadenas de suministro integradas de forma relacional manejan un conjunto de reglas, políticas y/o procedimientos que dictan la forma en que las empresas trabajarán juntas y especifican cómo se resolverán los conflictos entre los socios de la cadena de suministro.

©AP PHOTO/LI ZHONG - IMAGINECHINA

Cuando múltiples empresas en una cadena de suministro han alcanzado una gran integración relacional, han desarrollado ciertas características sociales que permiten que la cadena de suministro completa se desempeñe a un nivel más alto del que sería posible para cualquiera de los socios que operan solos. Por ejemplo, las cadenas de suministro integradas de forma relacional, por lo general, tienen una especificidad del rol; es decir, cada empresa en la cadena de suministro tiene claridad en términos de saber cuál empresa es líder, cuáles empresas son las seguidoras y qué responsabilidades se asignan a cada empresa. Las cadenas de suministro integradas de forma relacional también tienden a ser administradas por lineamientos sociales formales o informales, un conjunto de reglas, políticas y/o procedimientos que dictan la forma en que las empresas trabajarán juntas y especifican cómo se resolverán los conflictos entre los socios de la cadena de suministro. Además, las cadenas de suministro integradas de forma relacional tienden a estar abiertas para compartir la información a través de las fronteras unitarias de las empresas, así que todos los que participan en la cadena de suministro pueden ver con claridad los problemas y oportunidades que surgen mientras se realiza la colaboración de empresa a empresa. Por último, las cadenas de suministro que han desarrollado los grados más altos de integración relacional también tienden a practicar una actitud de compartir de forma equitativa los riesgos y las recompensas. Las empresas que participan en dichas cadenas de suministro están abiertamente dispuestas a aceptar cantidades justas de ganancias y pérdidas cuando las cosas van mejor o significativamente peor de lo esperado.

Integración de la medición

En un nivel algo más tangible, las empresas en las cadenas de suministro integradas llegan por lo general a un consenso en cuanto a la

forma en que cada empresa participante y la propia cadena de suministro medirá sus fracasos y éxitos. La integración de la medición refleja la idea de que las evaluaciones del desempeño deben ser transparentes y mensurables a través de las fronteras de las diferentes unidades de negocio y empresas, y también evaluar el desempeño de la cadena de suministro como un todo, aun cuando cada empresa o unidad de negocios es responsable del logro de sus objetivos. Aunque alcanzar una integración de la medición puede parecer simple, en realidad representa un conjunto de tareas muy complejo. Los miembros de la cadena de suministro, aunque están conectados provienen, por lo general, de una diversidad de industrias y desempeñan roles muy diferentes en la cadena de suministro; los estándares de desempeño y las mediciones de éste pueden variar en gran medida entre las industrias.

Se han identificado diversas áreas de capacidad que son útiles para generar una integración de la medición a través de la cadena de suministro. Primero, los gerentes en todas las empresas y unidades de negocio deben realizar evaluaciones funcionales; en otras palabras, cada departamento en cada empresa debe tener su propio conjunto de mediciones del éxito operativo y, si es posible, los departamentos similares deben emplear la misma métrica de desempeño de negocio a negocio. Segundo, las empresas en la cadena de suministro deben estar de acuerdo y comprometerse con los principios del costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés). El ABC se enfoca en la contabilidad de los costos asociados con cada actividad realizada, sin importar quién en la empresa o en la cadena de suministro la realiza. Por medio del uso del ABC, los costos se pueden asignar con precisión a los productos, servicios, departamentos o clientes específicos. Una vez que el ABC y los procedimientos de evaluación funcional están en su lugar, todas las empresas en la cadena de suministro deben estar de acuerdo en evaluar las decisiones con base en una perspectiva total de costos; la idea de que todos los costos de una decisión a través de la cadena de suministros completa se debe considerar al hacer un compromiso con una decisión o proyecto. Por último, debe haber un conjunto de mediciones de la cadena, acordado en su mayoría, que se utilice como estándares, tanto en términos del éxito operativo (por ejemplo, el número de embarques retrasa dos en un periodo específico que se considere "aceptable" o el número de cartones dañados que se puedan embarcar sin pagar una multa), así como el éxito financiero (por ejemplo, qué nivel de rentabilidad o cantidad de flujo de efectivo se puede esperar). Cuando las cadenas de suministro alcanzan una alta integración de la medición, los gerentes poseen una mayor capacidad para actuar con base en la información que fluye a través de las empresas y de la cadena de suministro, y pueden aprovechar mejor las oportunidades de mercado o detectar las amenazas antes de que se conviertan en problemas.

Integración de tecnología y planeación

La administración de una cadena de suministro de clase mundial depende de la adquisición y el uso de información completa, precisa y oportuna. Si los gerentes de la cadena de suministro no conocen los hechos acerca de su entorno de negocios, no pueden tomar buenas decisiones sobre de qué hacer ahora o en el futuro. Al alcanzar una integración de tecnología y planeación a través de sus cadenas de suministro, las empresas pueden obtener la información necesaria para hacer una planeación a corto y a largo plazo y, así, tomar mejores decisiones operativas. La integración de tecnología y planeación se refiere a la creación y el mantenimiento de los sistemas de tecnología de información que conectan a los gerentes entre las empresas en la cadena de suministro. Requiere sistemas de información de hardware y software que puedan intercambiar datos, cuando sea necesario, entre clientes, proveedores y áreas operativas internas de cada uno de los socios de la cadena de suministro.

Se deben desarrollar algunas capacidades, a nivel de la empresa y de la cadena de suministro, con el fin de que la integración de tecnología y planeación sea una realidad. Primero, las empresas en la cadena de suministro deben convertirse en expertas en la administración de información; debe haber flujos de datos homogéneos y relacionados con los clientes, niveles de inventario, embarques, etc., entre todos los miembros pertinentes de la cadena de suministro. Deben estar disponibles en tiempo real paquetes de información y tener acceso a ellos siempre que se requieran y donde se necesiten con el fin de mejorar la experiencia del cliente. Además, los gerentes de la cadena de suministro dentro de las empresas y unidades de negocio deben tener sólidas capacidades internas de comunicaciones, lo cual significa que la información no quede atrapada en silos, sino que se difunda donde se requiera a lo largo de la empresa. En forma similar, los gerentes deben estar conectados con los de otras empresas por medio de algún tipo de conectividad externa, de tal forma que puedan compartir y analizar la información necesaria y consultarla en un formato oportuno, sensato y utilizable. Al moverse en dirección al desarrollo de estos tipos de capacidades, los gerentes obtie-

integración de la medición
Evaluación del desempeño de la cadena de suministro como un todo, aunque cada empresa o unidad de negocios es responsable del logro de sus objetivos.

costeo basado en actividades (ABC)
Método contable utilizado en la integración de la medición para evaluar los costos asociados con cada actividad en la cadena de suministro.

integración de tecnología y planeación
Creación y mantenimiento de los sistemas de tecnología de información que conectan a los gerentes a través de las empresas y entre ellas, en la cadena de suministro.

integración del proveedor de materiales y servicios
Alineación estratégica entre una empresa y sus proveedores de materiales y servicios de la cadena de suministro, la cual permite a la empresa agilizar los procesos de trabajo y proporcionar experiencias tranquilas y de alta calidad a los clientes.

integración de operaciones internas
Vincular de forma interna el trabajo desempeñado en un proceso homogéneo que inicia desde las fronteras departamentales o funcionales, con la meta de satisfacer los requerimientos de los clientes.

nen un mayor acceso a información valiosa cuando y donde la necesiten, y pueden tomar de forma oportuna importantes decisiones que beneficien a la empresa y a la cadena de suministro para aprovechar las nuevas oportunidades o para impedir las amenazas competitivas.

Integración del proveedor de materiales y servicios

La popularización de los sistemas de retiro basados en la demanda, durante los últimos siete años, ha urgido a las empresas a reconsiderar los procesos que utilizan al atender a los clientes. Para operar los sistemas de retiro de forma eficiente, es necesario adquirir los materiales que se usan en la producción tanto de forma barata como eficaz. Como resultado, otro tipo de integración, integración del proveedor de materiales y servicios (en ocasiones llamada simplemente *integración del proveedor*) se ha vuelto un enfoque clave en la cadena de suministro. Cuando primero se considera la integración de los proveedores, parece simple: las empresas deben vincular de forma homogénea a las personas externas que proporcionan productos y servicios para ellos, para agilizar los procesos de trabajo y así brindar experiencias tranquilas y de alta calidad a los clientes. Sin embargo, al igual que con los otros tipos de integración ya discutidos, la integración con los proveedores es más compleja de lo que parece en un inicio.

Según un artículo reciente en *Manufacturing Business Technology*, después de que Volvo Construction Equipment rediseñó su cadena de suministro con software que conectó a todos sus proveedores a una sola interfaz de pedidos, su disponibilidad de refacciones en el mostrador aumentó de 60 a 95 por ciento.

© VICKI BEAVER

Las empresas que han desarrollado altos niveles de integración de proveedores, muestran por lo general una significativa alineación estratégica entre ellos y sus proveedores de materiales y servicios. Esto significa que ambas partes tienen una visión común del proceso de creación de valor total y cada una está dispuesta a compartir la responsabilidad para satisfacer los requerimientos de los clientes. Debido a que este paso es tan importante, las empresas deben elegir a sus proveedores con mucho cuidado, prestar una estrecha atención a los objetivos estratégicos de cada uno y a sus capacidades operativas. La integración de los proveedores también requiere que los socios en la cadena de suministro interactúen de formas que minimicen el desperdicio y la redundancia, con interacciones que se amplíen de modo ascendente en la cadena de suministro hasta los proveedores de los proveedores y demás. Por último, para que ocurra una verdadera integración de los proveedores, ambas empresas deben tener un interés en los resultados de sus interacciones. Al igual que con la integración relacional, compartir los riesgos y las recompensas entre la empresa y sus proveedores se debe erigir sobre acuerdos o contratos para que ambas empresas estén comprometidas a atender al cliente final a largo plazo.

Integración de operaciones internas

Para proporcionar una experiencia homogénea y satisfactoria a los clientes, todos los que trabajan dentro de una empresa deben "estar en el mismo canal" en términos de las operaciones cotidianas. Un desafío fundamental que experimenta la mayoría de las empresas es la necesidad de integrar diversos departamentos dentro de la empresa, como marketing, investigación, ventas y logística, todo lo cual ayuda a crear y entregar una oferta de valor agregado a los clientes. Si todas las áreas organizacionales no funcionan bien juntas, el cliente podría pasar por una experiencia donde reciba diferentes respuestas a la misma pregunta según la persona a quien llame, o se podría entregar un producto o servicio que no es exactamente lo que se pidió o lo que se necesitaba. La excelencia del proceso dentro de la empresa requiere que las operaciones internas estén más integradas. La integración de las operaciones internas es el resultado del desarrollo de las capacidades para vincular de forma interna el trabajo desempeñado en un proceso homogéneo que inicia desde las fronteras departamentales o funcionales, con la meta de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Cinco grupos distintos de actividades están relacionados en forma estrecha al éxito de la integración de las operaciones internas. Primero, la empresa debe unificarse entre las funciones.

Esto significa que todas las actividades en las que trabaja más de un departamento o área funcional deben considerarse como una sola actividad y no como múltiples funciones desempeñadas por distintos grupos, y esa sinergia de grupo múltiple debe cultivarse donde sea aplicable. Esta tarea se logra con frecuencia (pero no necesariamente) por medio del uso de equipos de trabajo transfuncionales, cuyos integrantes representan a cada uno de los departamentos pertinentes donde opera el flujo de trabajo. A continuación la empresa debe tratar de estandarizar las operaciones y los procesos de trabajo mediante grupos, para reducir la incertidumbre acerca de las formas y los métodos con los cuales se completan las tareas. Tercero, una vez que se establecen la interfuncionalidad y la estandarización, todos los procesos de trabajo deben ser simplificados, tanto como sea posible, para que se adopten por todos los departamentos las mejores, las más rápidas y las más eficientes prácticas de cualquiera de los departamentos (donde sea apropiado). Con base en estos procesos, a continuación se deben desarrollar los estándares de procesos para proporcionar benchmarks (puntos de referencia) internos para el desempeño. Por último, una vez que se desarrollan, miden y evalúan los procedimientos, se debe reconfigurar la red logística general de la empresa para que los activos físicos propiedad de la misma se puedan utilizar en la forma y el orden más eficientes. Sin embargo, este paso final hacia una integración de las operaciones internas sólo se debe realizar luego de una cuidadosa consideración y consulta con los ingenieros de diseño del trabajo u otros expertos, ya que este paso significa cambios estructurales permanentes a los activos de capital y, por tanto, puede ser muy costoso.

Integración del cliente

Todas las formas antes analizadas acerca de la integración son cruciales para el éxito de la cadena de suministro. Sin embargo, ninguna puede ser más importante que la integración de las empresas de la cadena de suministro con los usuarios finales de los productos y servicios que aquella proporciona. El éxito de la cadena de suministro depende de la capacidad de todas las empresas y unidades de negocio que participan para trabajar juntas y crear valor para el cliente. Más aún, para ser realmente exitosas, las empresas en la cadena de suministro deben serlo a niveles de costos que permitan a todos sus miembros lograr utilidades. La mejor forma de entregar valor bajo restricciones de utilidades es por medio de una integración del cliente. La integración del cliente es una competencia que permite que las empresas ofrezcan productos o servicios duraderos, distintivos y de valor agregado a los clientes que representan el mayor valor para la empresa o para la cadena de suministro. La integración del cliente requiere que las empresas de la cadena de suministro conozcan mucho sobre sí mismas y su base de clientes potenciales. Las empresas con alta integración del cliente evalúan sus propias capacidades y luego las compaginan con las de los clientes cuyos deseos pueden satisfacer y quienes ofrecen un potencial de ventas suficientemente grande para que el vínculo sea rentable a largo plazo.

> *"La mejor forma de entregar valor bajo restricciones de rentabilidad es por medio de la integración del cliente."*

Como fue el caso con otras bases de integración, la integración del cliente implica que diversos impulsores estén presentes para un éxito general. Primero, las empresas deben entender que no todos los clientes son iguales y deben utilizar la segmentación de mercados para descubrir cuáles de los probables clientes estarían más satisfechos por las competencias centrales de la cadena de suministro. Esta segmentación se debe basar en las necesidades actuales expresadas por el cliente y cualquier requerimiento futuro probable que aún tenga que ser expresado. Una vez que el conjunto de clientes se ha segmentado con base en el grado al cual la cadena de suministro los puede atender, las empresas deben elegir grupos de clientes a los cuales proporcionar los niveles de servicio más altos. Este proceso se conoce como segmentación ABC; clientes que se colocan en grupos A, B, y C con base en su valor general a largo plazo para la empresa y con el grado en el cual ésta puede atender sus deseos. Con base en la segmentación ABC, se establecen niveles de integración del cliente. Para los mejores clientes (por ejemplo, los A) se establecen altos niveles de capacidad de respuesta, ofertas personalizadas y flexibilidad en las ofertas (en términos de detalles, acabado, tiempos de entrega, etc.). Para el siguiente grupo de clientes, los B, se tienen disponibles ofertas estándar. En el tercer grupo, por lo general los clientes de nivel C, se utiliza un contacto directo mínimo, con el telemarketing o correo directo como el principal método de contacto y pocos o ningún servicio de valor adicional ofrecido. Así, la integración del cliente proporciona experiencias más sólidas, personales y "conectadas" para los mejores clientes, mientras se minimiza la flexibilidad operativa para aquellos que se han determinado como menos valiosos.

Benchmarks (puntos de referencia)
Estándares establecidos al medir las mejores prácticas de trabajo, las más rápidas y las más eficientes.

integración del cliente
Competencia que permite que las empresas ofrezcan productos o servicios duraderos, distintivos y de valor agregado a los clientes que representan el mayor valor para la empresa o para la cadena de suministro.

segmentación ABC
Proceso de la cadena de suministro en el que se ubica a los clientes en grupos A, B y C, con base en su valor general a largo plazo para la empresa y con el grado al cual ésta puede atender sus deseos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Analizar el concepto de integración de la cadena de suministro y explicar por qué cada uno de los seis tipos de integración es importante

procesos de negocio
Grupos de actividades interconectadas que se extienden entre las empresas en la cadena de suministro.

proceso de administración de las relaciones con el cliente
Priorización del enfoque de marketing de una empresa en distintos grupos de clientes, con base en el valor a largo plazo que cada grupo tiene para la empresa o para la cadena de suministro; está diseñado para identificar y construir relaciones con los buenos clientes.

OA 3

LOS PROCESOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Cuando las empresas practican una buena administración de la cadena de suministro, sus departamentos o áreas funcionales, como marketing, investigación y desarrollo o producción, están integradas tanto dentro como a través de las empresas vinculadas. De manera que la integración es "cómo" funciona una excelente administración de la cadena de suministro. Los procesos de negocio en los cuales las empresas vinculadas trabajan juntos representan el "qué" de la administración de la cadena de suministro, son los objetos de enfoque en los cuales las empresas, los departamentos, las áreas y las personas trabajan juntos para tratar de reducir los costos de las cadenas de suministro o generar ingresos adicionales. Los procesos de negocio se componen de grupos de actividades interconectadas que se extienden entre empresas en la cadena de suministro; representan áreas clave en las cuales algunas o todas las empresas participantes trabajan de forma constante con el fin de reducir costos y generar ingresos para todos a lo largo de la administración de la cadena de suministro.

Existen ocho procesos de negocio cruciales en los que se deben enfocar los gerentes de la cadena de suministro.[4] Estos procesos se muestran como barras horizontales en la figura 14.2. Como puede verse, algunos de ellos se extienden hasta el final en la cadena de suministro, son alcanzados o afectados por todas las empresas de la cadena de suministro. Otros pueden ser el enfoque de sólo dos o tres de las empresas participantes. Sin embargo, la mayoría de las cadenas de suministro opera cada uno de los ocho procesos de negocio clave dentro de algunas empresas o unidades de negocio.

Administración de las relaciones con el cliente

El proceso de administración de las relaciones con el cliente (analizado con mayor detalle en el capítulo 21), permite a las empresas dar prioridad a su enfoque del mercado en distintos grupos, con base en el valor a largo plazo que cada grupo tiene para la empresa o para la cadena de suministro. Como antes se señaló, algunos clientes son más valiosos que otros debido a que

FIGURA 14.2

Procesos de la administración de la cadena de suministro a lo largo de ésta

Fuente: Douglas M. Lambert, Editor, *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, tercera edición, Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute, 2008, p. 3, adaptado de Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper y Janus D. Pagh, "Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities", 'The International Journal of Logistics Management, vol. 9, núm. 2, 1998, p. 2. Copyright 2008, Supply Chain Management Institute. Para más información, véase: www.scm-institute.org.

tienen un mayor potencial de compra o un menor costo de atención que otros. Una vez que se identifican los clientes de mayor valor, las empresas se deben enfocar en proporcionar a este grupo productos personalizados y un mejor servicio, más que a los demás. Las actividades involucradas en el proceso de administración de las relaciones con el cliente podrían incluir una diferenciación y calificación del cliente, la identificación de nuevas oportunidades con valiosas cuentas y el desarrollo de acuerdos de productos y servicios personalizados para los clientes de los grupos superiores, entre otros. Así, el proceso de administración de las relaciones con el cliente incluye tanto la segmentación de los clientes respecto a su valor, como la generación de lealtad de los clientes para los segmentos más atractivos, actividades clave que se permiten por medio de una integración del cliente. Este proceso proporciona un conjunto de principios exhaustivos para el inicio y mantenimiento de las relaciones con los clientes y, con frecuencia, se realiza con la asistencia de software especializado (CRM, por sus siglas en inglés).

Las empresas que hacen hincapié en el proceso de administración de las relaciones con el cliente a lo largo de sus cadenas de suministro tienen la capacidad de entregar experiencias a los clientes de lo mejor en su clase y generar una enorme lealtad de ellos. Por ejemplo, en 1-800-Flowers.com, se recaban datos acerca de los gustos, preferencias e historial de pedidos de los clientes en todos los puntos de contacto con ellos. A continuación, la empresa utiliza tales datos para anticipar mejor las necesidades de los clientes y adaptarlos a las nuevas tendencias en las formas, tiempos y canales por medio de los cuales compran flores. También reduce el tiempo que se requiere para procesar pedidos, evaluar la probabilidad de un cliente de comprar un nuevo producto con base en sus pedidos anteriores, evaluar el valor del crédito del cliente y personalizar las promociones para que los clientes tengan una mayor probabilidad de responder de forma positiva.[5] Todos estos factores permiten a 1-800-Flowers.com invertir sus recursos de manera más eficiente y tomar mejores decisiones en respuesta a los cambios en el mercado de las flores.

Administración del servicio al cliente

Mientras que el proceso de administración de las relaciones con el cliente está diseñado para identificar y construir relaciones con los buenos clientes, el proceso de la administración del servicio al cliente lo está para asegurar que tales relaciones permanezcan sólidas. El proceso de administración del servicio al cliente presenta un sistema de respuesta unificado de múltiples empresas para el cliente siempre que se presenten quejas, preocupaciones, preguntas o comentarios. Incluye actividades como contestar las llamadas o solicitudes de información de los clientes, registrar sus correcciones o preguntas de los pedidos, desarrollar procedimientos de respuesta,

proceso de administración del servicio al cliente
Sistema de respuesta unificada de múltiples empresas para el cliente siempre que se presenten quejas, preocupaciones, preguntas o comentarios; diseñado para asegurar que las relaciones con los clientes permanezcan sólidas.

proceso de administración de la demanda
Alineación de la oferta y la demanda a lo largo de la cadena de suministro para anticipar los requerimientos de los clientes en cada nivel y crear planes relacionados con la demanda antes del comportamiento real de compra del cliente.

corrección de pedidos, responder preguntas, ayudar en instalaciones, medición de la satisfacción del cliente con el encuentro del servicio y revisar el estado de la garantía, entre muchas otras cosas. Cuando el proceso está bien ejecutado, puede tener un fuerte impacto positivo en los ingresos, con frecuencia como resultado de una pronta respuesta positiva a una retroalimentación negativa de un cliente, y en ocasiones incluso en forma de ventas adicionales ganadas por medio del contacto adicional con los clientes. Éstos esperan el servicio desde el momento en que se compra un producto hasta que se desecha, y el proceso de administración del servicio al cliente permite puntos de contacto entre el comprador y el vendedor a lo largo de este ciclo de vida.

Los procesos de la administración del servicio al cliente mejoran cada vez más mediante el uso de aplicaciones de software de atención al cliente. Por ejemplo, los agentes de servicio al cliente en empresas como Southwest Airlines, Microsoft y America Online pueden ingresar con rapidez a los registros de compra, facturación y pedidos de los clientes en sus computadoras de escritorio y pueden utilizar esta información para proporcionar una experiencia interactiva más agradable cuando los clientes llamen para realizar preguntas o presentar quejas. Otras empresas, como Dell, ofrecen sesiones de chat en línea y grupos de autoayuda en sus sitios web corporativos para que los clientes puedan empezar a ayudarse a sí mismos antes (o en lugar) de hacer un contacto directo con la empresa. Los programas de servicio al cliente de primer nivel también tienden a tomar un enfoque muy proactivo para asegurar que los clientes estén satisfechos. Por ejemplo, una persona que compra un automóvil Lexus nuevo puede esperar ser contactado con frecuencia, durante sus primeros dos años de propiedad, por asociados encargados con el fin de asegurarse de que el automóvil del cliente cumple con sus expectativas. Los asociados tienen la facultad de tomar una amplia gama de medidas para asegurarse de que los clientes estén satisfechos, por ejemplo, al ofrecer visitas de servicio gratuitas, recoger el automóvil en la ubicación del cliente (incluido un automóvil en préstamo sin costo) cuando se deben hacer ajustes al vehículo y proporcionar lavados gratuitos a quienes necesitan un servicio inesperado al principio en la vida del automóvil.

Administración de la demanda

El proceso de la administración de la demanda trata de alinear la oferta y la demanda a lo largo de la cadena de suministro al anticipar los requerimientos de los clientes en cada nivel y crear planes relacionados con la demanda antes del comportamiento de compra real del cliente. Al mismo tiempo, la administración de la demanda intenta minimizar los costos de atender a múltiples tipos de clientes que tienen deseos y necesidades variables. En otras palabras, el proceso de administración de la demanda permite a las empresas en la cadena de suministro satisfacer a los clientes en las formas más eficientes y eficaces posible. Las actividades que permiten que el proceso de la administración de la demanda funcione incluyen recabar datos para el cliente, la elaboración del pronóstico de la demanda futura, la sincronización del suministro y la demanda al comparar la capacidad de producción con los pronósticos (conocida como planeación de las operaciones) y el desarrollo de las actividades que sirvan para "nivelar" la demanda, tal como la creación de promociones a corto plazo, cambio de los incentivos al personal de ventas y la revisión de los términos de crédito del cliente para reducir las tasas de incumplimiento. Todas estas actividades ayudan a alinear el inventario disponible con los deseos de los clientes. Aunque es muy difícil elaborar un pronóstico preciso de qué artículos y qué cantidades comprarán los clientes, la administración de la demanda puede aliviar la presión del proceso de producción y permitir a las empresas satisfacer a la mayoría de sus clientes por medio de una mayor flexibilidad en los programas de manufactura, marketing y ventas. Sin embargo, mucha de la incertidumbre en la planeación de la demanda puede ser mitigada al efectuar actividades de planeación colaborativa, previsión y rellenado (CPFR, por sus siglas en inglés) con los clientes y proveedores de la compañía. Una empresa de alimentos para animales que adoptó las CPFR redujo su error de previsión en 6%, lo que le permitió recortar los precios que los clientes pagaban casi 4% en casi un año.[6]

Una buena administración de la demanda puede incrementar tanto las ventas como la satisfacción del cliente y, al mismo tiempo, reducir el costo general de atender a la empresa o a la base de clientes de la cadena de suministro. Los efectos positivos de una correcta administración de la demanda pueden observarse en IKEA. Hasta 2003, por tradición, IKEA se había enfocado en fabricar y comercializar para generar ventas, (utilizaban un sistema de empujar, producían lo que era probable que se vendiera, y luego vendían y promovían lo que se había producido) y administraban de forma manual su base de más de 1600 proveedores. Cuando se recibían pedidos de volumen inusual de algún artículo, los centros de distribución de IKEA se vaciaban y cuando llegaban menos pedidos de los esperados, el centro de distribución se encontraba lleno de producto no deseado. Luego de implementar un programa de administración de la demanda desarrollado para ellos por el proveedor de soluciones

de logística Manugistics, IKEA tuvo la capacidad de elaborar pronósticos con mucha mayor precisión, alinear su producción con las proyecciones de la demanda y, al final, reducir los niveles de inventarios en más de 20%, un dinero que se podía reinvertir en sistemas de distribución y desarrollo, además de evaluación de nuevos productos, entre otros proyectos.[7]

Nivel de cumplimiento de los pedidos

Uno de los procesos más básicos en la administración de la cadena de suministro es el proceso de cumplimiento de los pedidos, que incluye generar, satisfacer, entregar y proporcionar un servicio al momento para los pedidos de los clientes. El proceso de cumplimiento de los pedidos es un proceso con un alto grado de integración que, con frecuencia, requiere que personas de múltiples empresas y diversas funciones se reúnan y coordinen para crear satisfacción del cliente en un momento y tiempo específicos. Los mejores procesos de cumplimiento de los pedidos reducen el tiempo entre el pedido y la recepción del cliente tanto como sea posible, al tiempo que se aseguran de que el cliente reciba con exactitud lo que desea. Los tiempos de proceso más breves son benéficos en cuanto a que permiten a las empresas manejar niveles reducidos de inventario y liberan el efectivo que puede utilizarse en otros proyectos. Las actividades en el proceso de cumplimiento de los pedidos incluyen trabajar con el personal de ventas para generar e ingresar pedidos, procesamiento de los mismos y manejo de documentos, satisfacción y entrega del pedido y actualización del estatus de la cuenta después del embarque. El proceso de cumplimiento del pedido, sobre todo, incluye una comprensión entre las capacidades internas y las necesidades externas de los clientes, y hacer que éstas concuerden para que la cadena de suministro maximice las utilidades al tiempo que minimiza los costos y el desperdicio.

Los mejores procesos de cumplimiento de los pedidos reducen el tiempo entre el pedido y la recepción del cliente tanto como sea posible, al tiempo que se aseguran de que el cliente reciba con exactitud lo que desea.

© AP PHOTO/SCOTT SADY

Cuando el proceso de satisfacción del pedido se maneja de forma diligente, la cantidad de tiempo entre la colocación del pedido y la recepción del pago del cliente después del embarque del pedido (conocido como ciclo pedido a efectivo) se minimiza tanto como sea posible. Ya que numerosas empresas no consideran el cumplimiento del pedido una competencia esencial (por ejemplo, frente al desarrollo o marketing de producto) con frecuencia subcontratan esta función con una tercera empresa de logística (3PL, por sus siglas en inglés) que se especializa en el proceso de cumplimiento del pedido. Una 3PL se convierte en una parte semipermanente de la cadena de suministro de la empresa asignada a manejar una o más funciones especializadas. Cuando se emplea para fines de cumplimiento de los pedidos, se contrata una 3PL para administrar el proceso de cumplimiento de los pedidos de la empresa desde el principio hasta el fin y de ese modo liberar el tiempo y los recursos de la empresa para que se puedan emplear en actividades básicas de negocios.

Administración del flujo de manufactura

El proceso de administración del flujo de manufactura trata de asegurar que las empresas en la cadena de suministro tengan los recursos necesarios para una manufactura flexible, y para mover los productos a lo largo de un proceso de producción de múltiples etapas. Las empresas con manufactura flexible poseen la capacidad de crear una amplia variedad de productos y/o servicios asociados con costos mínimos al cambiar las técnicas de producción. El proceso de flujo de manufactura incluye mucho más que una simple fabricación de productos y servicios; significa crear acuerdos flexibles con los proveedores y transportistas para que se puedan ajustar las explosiones de demanda inesperada. Las actividades en el proceso de flujo incluyen la determinación de una ruta de suministro y velocidad en la manufactura, pero no están limitadas a ella; la planeación de materiales; administración del inventario, control para ambas partes y productos terminados, así como administración de la calidad.

proceso de cumplimiento del pedido
Proceso de administración de la cadena de suministro que incluye generar, satisfacer, entregar y proporcionar un servicio al momento para los pedidos de los clientes.

ciclo pedido a efectivo
Cantidad de tiempo entre la colocación del pedido y la recepción del pago del cliente después del embarque del pedido.

tercera empresa de logística (3PL)
Empresa contratada para administrar parte o todo el proceso de cumplimiento de pedidos de otra empresa.

proceso de administración del flujo de manufactura
Procedimiento que asegura que las empresas en la cadena de suministro tengan los recursos que necesiten.

proceso de administración de las relaciones con los proveedores
Proceso de administración de la cadena de suministro que respalda el flujo de manufactura al identificar y mantener las relaciones con los proveedores muy valorados.

proceso de desarrollo y comercialización de producto
Grupo de actividades que facilita el desarrollo conjunto y el marketing de las nuevas ofertas entre un grupo de empresas socias de la cadena de suministro.

Los objetivos del proceso de administración del flujo de manufactura se centran en apalancar las capacidades que mantienen múltiples miembros de la cadena de suministro para mejorar la producción de manufactura en general, en términos de calidad, rapidez de entrega y flexibilidad, todo lo cual se vincula con la rentabilidad. Por ejemplo, cuando GM cambió a una manufactura flexible, los gerentes y los accionistas se sintieron complacidos al descubrir que el cambio de las instalaciones de manufactura para acomodar distintas líneas de modelos de automóviles tomó sólo tres días, en comparación con las seis semanas de tiempo muerto que era típico antes de la mejora. Los ejecutivos de GM estiman que la empresa ha ahorrado $1 500 millones por año debido a un uso más eficiente de los activos. Además, han agregado robótica flexible a algunas plantas (por ejemplo, los robots que pueden ser reprogramados y, por tanto, adaptados para empleo en más de un proceso de producción) con ahorros adicionales de $120 millones.[8] Estos tipos de ajustes al proceso de flujo de manufactura de las empresas son ilustrativos del enorme potencial que la afinación del proceso podría tener para la utilidad neta de la empresa.

Administración de las relaciones con los proveedores

El proceso de la administración de las relaciones con los proveedores se relaciona de forma muy estrecha con el proceso de administración del flujo de manufactura y contiene diversas características que son paralelas al proceso de administración de las relaciones con el cliente. El proceso de administración del flujo de manufactura depende en gran medida de las relaciones con los proveedores, para ser flexible. Más aún, de forma similar a lo encontrado por el proceso de administración de las relaciones con el cliente, la administración de las relaciones con los proveedores respalda el desarrollo y el mantenimiento de las relaciones con estos últimos. Así, al integrar estas dos ideas, la administración de las relaciones con los proveedores apoya el flujo de manufactura al identificar y mantener las relaciones con los proveedores muy valorados. Tal como las empresas se benefician del desarrollo de relaciones integradas y muy cercanas con los clientes, las relaciones integradas y muy cercanas con los proveedores proporcionan un medio por el cual se pueden obtener ventajas en el desempeño. Las actividades relacionadas con el proceso de administración de las relaciones con los proveedores incluyen, por lo general, identificar y elegir a los proveedores; crear un criterio de calificación del proveedor y aplicar herramientas de calificación a los grupos de proveedores; realizar revisiones y visitas periódicas e identificar formas en que los proveedores podrían brindar mayores niveles de servicio a costos similares, entre muchas otras.

La administración de las relaciones con los proveedores es una medida clave para asegurar que estén disponibles los recursos de manufactura de las empresas y así, el proceso de administración de dichas relaciones tiene un impacto directo sobre la utilidad neta de cada miembro de la cadena de suministro. De hecho, la división de manufactura de Toyota Motor Co. of America toma el proceso de administración de las relaciones con los proveedores de forma tan seria que estableció oficinas en el sitio para los proveedores cuando abrió una nueva planta de camiones en 2006. Este movimiento aparentemente drástico tenía el propósito de integrar por completo a los proveedores en el proceso de manufactura de Toyota, incluida la capacidad de la empresa para supervisar a los proveedores de segundo nivel, practicar una administración de la calidad en el sitio y reducir los costos de transportación y operación.

Desarrollo y comercialización del producto

El proceso de desarrollo y comercialización del producto (analizado con mayor detalle en el capítulo 11) incluye el grupo de actividades que facilita el desarrollo conjunto y el marketing de las nuevas ofertas entre un grupo de empresas socias de la cadena de suministro. En muchos casos, los nuevos productos y servicios no son la única responsabilidad de una empresa que sirve como inventor, ingeniero, constructor, comercializador y agente de ventas, sino que, por el contrario, con frecuencia son el producto de una colaboración entre múltiples empresas; y éstas y las unidades de negocio tienen funciones únicas en el desarrollo de un nuevo producto, pruebas y actividades de lanzamiento, entre otras cosas. La capacidad para desarrollar y presentar nuevas ofertas con rapidez es la clave para un éxito competitivo frente a las empresas rivales, así que a menudo la inclusión de numerosos socios tiene ventajas en la cadena de suministro en el esfuerzo. Las actividades que son parte del desarrollo de productos y el proceso de comercialización incluyen, por lo general, la generación y filtración de ideas de un nuevo producto; ensamblaje de equipos transfuncionales e interorganizacionales; identificación del lanzamiento de un producto y un nuevo análisis de oferta de rentabilidad. El proceso requiere la estrecha cooperación de proveedores y clientes, quienes proporcionan aportaciones a lo largo del proceso y sirven como consejeros y coproductores de la nueva oferta.

Administración de las devoluciones

El proceso final de la administración de la cadena de suministro trata con incidentes donde los clientes deciden devolver un producto al minorista o proveedor y crear así un flujo inverso de los productos en la cadena de suministro. Las devoluciones ocurren por una diversidad de razones, incluida la insatisfacción del cliente, ventas lentas o de mala calidad, recaptura del producto (por ejemplo, empaque reusable), retiros de producto y reciclaje. El proceso de administración de las devoluciones permite a las empresas administrar de forma eficiente volúmenes de productos devueltos mientras se minimizan sus costos relacionados y se maximiza el valor de los bienes devueltos a las empresas en la cadena de suministro. Aunque este proceso parecería menos importante que las actividades de la cadena de suministro que ocurren bajo circunstancias "normales", vale la pena considerar que, aunque las devoluciones promedian 6% de las ventas en la mayoría de los casos, llegan a alcanzar hasta 40% del volumen de ventas, como en el caso de minoristas de ropa por correo electrónico. Así, las actividades asociadas con la administración de las devoluciones tienen el potencial de afectar la posición financiera de la empresa de forma importante y negativa si es mal manejada. Las actividades asociadas con el proceso de administración de las devoluciones incluyen la evaluación de las devoluciones (determinar si se permite una devolución para un producto en cuestión), envío de la devolución, decisión de cómo disponer del producto devuelto y acreditación o conciliación de la cuenta del cliente.

Además del valor de administrar las devoluciones desde una perspectiva exclusiva de la recuperación del producto, gran número de empresas está descubriendo que dicha administración crea también un marketing adicional y puntos de contacto con el servicio al cliente que se pueden apalancar para un valor agregado para el cliente por encima de las ventas normales y los encuentros impulsados por las promociones. El manejo de las devoluciones proporciona a la empresa una oportunidad adicional de complacer al consumidor, y los clientes que tienen experiencias positivas con el proceso de administración de las devoluciones pueden convertirse en compradores asiduos dispuestos a hacer de nuevo un pedido, ya que saben que cualquier problema que encuentren con las compras se rectificará de forma rápida y justa. Además, el proceso de administración de las devoluciones permite a la empresa reconocer los puntos débiles en el diseño del producto y las áreas para una mejora potencial, por medio de una retroalimentación directa a los clientes que inician el proceso.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Identificar los ocho procesos clave de una excelente administración de la cadena de suministro y analizar cómo cada uno de estos procesos afecta al usuario final

OA 4

DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

El establecimiento de los procesos de integración de la cadena de suministro e identificación de los principales negocios hace posible una administración de la cadena de suministro de clase mundial para las empresas. Sin embargo, para aprovechar estos principios, los gerentes de la cadena de suministro deben implementarlos. Las estrategias de administración de la cadena de suministro guían esta implementación. Cuando dicha administración se pone en práctica varias preguntas estratégicas son pertinentes, y los gerentes que buscan obtener

proceso de administración de las devoluciones
Proceso que permite a las empresas administrar de forma eficiente volúmenes de productos devueltos mientras se minimizan sus costos relacionados y se maximiza el valor de los bienes devueltos a las empresas en la cadena de suministro.

Experiencia del CLIENTE

CLIENTE

Respuesta a lo impredecible de los clientes en la industria automotriz: volverse esbeltas

En la súper competitiva industria automotriz, la entrega al cliente del automóvil apropiado, del color correcto, con las características correctas, al precio adecuado y en la menor cantidad de tiempo posible, es un factor determinante crítico de la satisfacción del cliente. Los fabricantes de automóviles, tanto locales como extranjeros lo saben, pero también se enfrentan a una meta competitiva: minimizar los costos del inventario. Los fabricantes de automóviles necesitan vender tanto como sea posible, pero también asegurarse de fabricar tantos automóviles como requierán los clientes, con el fin de ser rentables. Por consiguiente, las Tres Grandes Empresas Estadounidenses, así como los competidores extranjeros como Honda, Toyota y Mercedes, están cambiando a los principios de la administración de la cadena de suministro esbelta, con el fin de desempeñar su trabajo. Una cadena de suministro esbelta es una que se ha modernizado para reducir el desperdicio y/u otras actividades que no son de valor agregado, minimizando el inventario innecesario, las demoras y los costos de producción.

Los fabricantes automotrices han adoptado los principios de la cadena de suministro esbelta como un método para mejorar los resultados con el cliente. Por ejemplo, Land Rover está utilizando tecnologías como la **identificación por radio frecuencia** (RFID, por sus siglas en inglés) para hacer el seguimiento de las partes y de los automóviles terminados. Utilizando la RFID, los gerentes pueden ver las ubicaciones de los componentes y de los bienes terminados en un mapa virtual codificado por colores en tiempo real, de manera que la empresa tiene una visibilidad constante y completa de los inventarios y evita pedidos innecesarios de partes y/o la fabricación de modelos que están representados dentro de un embarque o área geográfica. De esta manera la empresa puede reinvertir esos ahorros en partes y automóviles terminados que en realidad necesitan los distribuidores y/o las instalaciones de manufactura y servicio.

Los ejecutivos de Toyota también señalan otro beneficio clave de la administración de la cadena de suministro esbelta: no se fabrica nada sino hasta que el cliente hace un pedido. Entonces, y sólo entonces, la empresa coloca en producción una unidad de reemplazo. Como lo expresa un gerente de Toyota, "la mayoría de los programas de producción se basa en (pronósticos de ventas), pero la producción debe basarse en los pedidos vendidos al usuario final, no en los pronósticos; (esto nos permite) eliminar las órdenes de fabricación de "por si acaso" y el 'ruido' en la cadena de suministro". Al ordenar y fabricar sobre una base esbelta de "justo a tiempo", todos en la cadena de suministro retienen el inventario no deseado y el cliente obtiene el automóvil que quería rápidamente al precio más bajo posible. En otras palabras, una cadena de suministro esbelta permite que el cliente compre exactamente lo que quería y, al mismo tiempo, la compañía automotriz ahorra dinero, fabricando sólo lo que vende. ¿No es eso lo mejor para todos?[9]

Identificación por radiofrecuencia (RFID)
Medio automático de identificación que utiliza señales de radio, las cuales funcionan con códigos de barras escaneados para identificar los productos; los datos se almacenan y recuperan de la etiqueta de RDFI, que se anexa a un producto.

beneficios de la cadena de suministro integrada orientada a los procesos deben resolverlas. Algunas de las preguntas más importantes son:

- Con base en los mercados en los cuales competimos, los proveedores disponibles y los productos que vendemos, ¿cuál estrategia de cadena de suministro general es la más apropiada para mi empresa o unidad de negocios?
- ¿Cómo aparece el "mapa" en general de todos los miembros de la cadena de suministro de la empresa?

Estas preguntas estratégicas están entre las más importantes que los gerentes de la cadena de suministro responderán conforme dirijan la empresa hacia los éxitos operativos y financieros.

Estrategias de la cadena de suministro

Ya que los productos y los mercados pueden diferir de forma significativa en sus características esenciales, de un lugar a otro y entre un producto y otro, las estrategias de administración de la cadena de suministro deben seleccionarse con base en la situación que se presente. Además, debido a que en muchos casos las cadenas de suministro operan a escala global, con proveedores y clientes lejanos que se comunican, atienden o dependen de las empresas locales, las empresas deben tener cuidado de adoptar estrategias de administración de la cadena de suministro que logren un equilibrio entre los costos más bajos que se ofrecen, por medio

de una administración global de la cadena de suministro y la certidumbre de un servicio de primera calidad que puedan proporcionar las soluciones más localizadas.

Uno de los aspectos más interesantes a los que se enfrentan los gerentes de la cadena de suministro a este respecto, se refiere a la forma de pensar de la empresa. La mayoría de las empresas debe elegir entre dos filosofías estratégicas: una alta capacidad de respuesta con los clientes a cualquier costo o una rentabilidad por medio de la reducción de desperdicios (y por tanto, una reducción de costos) incluso si en ocasiones eso significa decepcionar a los clientes. Estas filosofías estratégicas se conocen, de forma colectiva, como el debate de "esbelto" frente a "ágil". La estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta adopta la eliminación del desperdicio del sistema de la cadena de suministro de cualquier forma en que se pueda presentar. La estrategia esbelta, famosa gracias a Taiichi Ohno, ingeniero de producción de Toyota, trata de retirar cualquier excedente de la cadena de suministro, incluida la producción en demasía, los defectos del producto, los inventarios en exceso, el procesamiento innecesario, el movimiento de personas y el transporte de productos o empleados ociosos. En las empresas esbeltas existe un apego a estos principios, incluso si esto significa decepcionar a un pequeño segmento de clientes que desean servicios más personalizados. La implementación de los principios de la cadena de suministro esbelta lanzó a Toyota al nivel superior de los fabricantes de automóviles en términos de desempeño y rentabilidad y ha ocasionado que esta estrategia, cuando se implementa de forma adecuada, se considere una importante arma estratégica. Benetton, la compañía italiana de ropa, también ha utilizado los principios esbeltos para revivir su marca en los años recientes. Al reducir sus líneas de producto mediante el retiro de la categoría deportiva, subcontratar la producción de los accesorios de alto margen en China, construir una amplia red de distribución mundial y dividir el inventario en embarques más pequeños que se despachan con rapidez, durante 2006 la empresa registró sus niveles más altos de rentabilidad en varios años.[10]

La estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta (en esencia, es eliminar el excedente de cualquier tipo) se hizo famosa gracias a Toyota. Cuando se implementa de forma adecuada se considera una importante arma estratégica.

© AP PHOTO/KOJI SASAHARA

Sin embargo, la administración de la cadena de suministro esbelta tiene de forma evidente sus puntos débiles como estrategia competitiva. Aunque "volverse esbelto" funciona bien en situaciones en donde están presentes ventajas generadas por una fabricación en masa, como los casos donde existe una demanda de mercado estable y predecible y una baja diversidad de preferencias de los clientes, la estrategia esbelta no funciona tan bien cuando los clientes prefieren productos más personalizados y la demanda es más impredecible. Así, en contraste con la administración de la cadena de suministro esbelta, otras empresas eligen, en ocasiones, adoptar estrategias de administración de la cadena de suministro ágil. Mientras que la estrategia esbelta se interesa por la reducción de desperdicios, la estrategia ágil se preocupa principalmente por la capacidad de respuesta con los clientes y se enfoca en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda en situaciones donde los deseos y las necesidades de los clientes son menos evidentes. Un concepto clave para la implementación de una cadena de suministro ágil es la noción de flexibilidad. En vez de confiar en la elaboración de pronósticos que impulsen la producción por delante de la demanda, las cadenas de suministro ágiles adoptan un enfoque de esperar a ver qué sucede, donde el compromiso para los procesos de la cadena de suministro es desconocido hasta que se hace el pedido. Luego se fabrican los productos personalizados según las especificaciones del pedido. Con la estrategia ágil, el cliente siempre tiene la razón y se le deberá atender al máximo, incluso si esto significa costos algo más altos.

Aunque en un principio puede parecer que las estrategias de suministro esbelta y ágil incluyen perspectivas y acciones contrarias, éste no siempre es el caso. Primero, las dos estrategias comparten de hecho un objetivo común: satisfacer los requerimientos del cliente al costo total más bajo para los miembros del sistema de la cadena de suministro. (La diferen-

administración de la cadena de suministro esbelta
Estrategia que se enfoca principalmente en el retiro del desperdicio de la cadena de suministro para alcanzar el costo más bajo para los miembros del sistema de la cadena de suministro.

administración de la cadena de suministro ágil
Estrategia de la cadena de suministro que se enfoca principalmente en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes, incluso si esto significa costos más altos.

estrategia esbelta/ágil de la cadena de suministro
Estrategia de administración de la cadena de suministro que combina los mejores elementos de las estrategias esbelta y ágil para la combinación particular de producto/mercado.

aplazamiento
Retraso en la producción final en la estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta/ágil que permite a la empresa aprovechar varios de los beneficios de la administración de la cadena de suministro esbelta y, al mismo tiempo brindar la agilidad que hace que las experiencias de los clientes sean más deseables.

estructura horizontal
Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; es el número de grupos (columnas) en dicha cadena, que representa el número total de niveles por medio de los cuales los productos o servicios deben pasar desde las primeras etapas de la cadena hasta las últimas.

estructura vertical
Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; es el número de proveedores o clientes incluidos dentro de cada grupo.

posición horizontal
Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; la posición de una empresa, en relación con otras, a lo largo de la cadena de suministro.

cia es en qué punto la empresa determina que el control de costos se vuelve más importante que las exigencias de los clientes. Con la estrategia esbelta, el control de los costos se convierte mucho más pronto en una prioridad, y con la estrategia ágil el enfoque en los clientes sigue siendo la clave por más tiempo). Debido a esta meta en común, algunos elementos de cada una se pueden combinar en una estrategia híbrida. La unión de principios de cada uno de los principales puntos de vista estratégicos se ha denominado **estrategia de cadena de suministro esbelta/ágil**. Con la estrategia esbelta/ágil, se seleccionan los mejores elementos de cada estrategia para la combinación particular de producto/mercado. Por ejemplo, los clientes que desean comprar un Toyota Scion también pueden conectarse con el sitio web de la empresa y construir su automóvil en un alto grado de personalización, incluida la selección de asientos de piel o de tela, diferentes tipos de volantes y una amplia variedad de equipo de sonido y video. Sin embargo, el automóvil base se fabrica y se embarca desde Japón por medio de los principios esbeltos; sólo después se instalan los componentes "ágiles" elegidos por el cliente, con frecuencia, con la personalización final en la ubicación del concesionario local. Este retraso en la producción final se llama **aplazamiento**. Por medio de él, la estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta/ágil permite a la empresa aprovechar varios de los beneficios de la administración de la cadena de suministro esbelta y, al mismo tiempo, brindar la agilidad que hace que las experiencias de los clientes sean más deseables.

La gran pregunta es entonces, ¿bajo qué condiciones las empresas deben utilizar estrategias de administración de la cadena de suministro ágil o esbelta/ágil? La respuesta depende en gran medida de las características del mercado de oferta y demanda de los clientes por el producto. En situaciones en donde la demanda acumulada de los clientes es predecible, se acepta por lo general que la administración de la cadena de suministro esbelta ofrezca los mayores beneficios en términos de reducción de desperdicios asociados con un flujo de manufactura repetitivo y los procesos de cumplimiento del pedido. Sin embargo, cuando la demanda de los clientes es menos segura, la mejor estrategia de administración de la cadena de suministro que se debe elegir depende de las características del mercado de suministros. En específico, cuando existe abundancia de proveedores y el mercado de suministros como un todo es rápido y sensible, una estrategia ágil es mejor, porque maximiza la capacidad de respuesta de los clientes a los niveles más bajos de riesgo. Por otro lado, cuando el mercado de suministros es menos certero, la empresa puede estar mejor si implementa una estrategia esbelta/ágil con cierto inventario genérico que se mantenga en ubicaciones estratégicas para una rápida adaptación y venta a los clientes. Estas situaciones se describen en la figura 14.3.

FIGURA 14.3

Administración de la cadena de suministro esbelta en comparación con ágil

Fuente: Martin Christopher, Helen Peck y Denis Towill, "A Taxonomy for Selecting Global Supply Chain Strategies" (2007), *International Journal of Logistics Management*, vol. 17, núm. 2, pp. 277-287.

Elaboración de esquemas de la cadena de suministro

Además de la selección e implementación de una estrategia de administración global de la cadena de suministro, las empresas también deben entender la estructura de dicha cadena y las diversas relaciones existentes entre los miembros. En términos de su estructura, todas las cadenas de suministro pueden considerarse como grupos de nodos y vínculos, los primeros son funciones de las empresas o de las unidades de negocio y los vínculos son los procesos que los conectan. Una red de cadena de suministro típica se considera como un árbol que se sacó de raíz recostado sobre un lado, como se muestra en la figura 14.4. Al ver esta figura, las decisiones relacionadas con la estructura de la cadena de suministro se centran en cuáles nodos deben incluirse en la red y qué nivel o grado del vínculo se debe utilizar para conectar cualquier par de nodos. En relación con la primera pregunta, las empresas consideran aspectos como qué tan larga debe ser la cadena de suministro para un producto y qué número de proveedores o de clientes debe incluirse en cada nivel de la red. Por ejemplo, numerosas empresas tratan de "optimizar" su grupo de proveedores (base de suministro) al incluir sólo el número de ellos que pueden ser manejados de forma apropiada por medio de las relaciones personales, dado que la cantidad de recursos que la empresa tiene disponible para gastar en esta tarea es limitada. Por lo general en el diseño en red de la cadena de suministro sus gerentes consideran tres dimensiones: la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal. La estructura horizontal es el número de niveles (filas en la cadena de suministro que representan el número total de niveles a través de los cuales deben pasar los productos y servicios desde las primeras hasta las últimas etapas de la cadena). La estructura vertical es el número de proveedores o clientes incluidos dentro de cada nivel. Dada una estructura horizontal y vertical en particular, se puede establecer la posición horizontal de la empresa. Esta última puede estar dentro o

Perspectivas GLOBALES

La obsesión global de Wal-Mart, ahorros en los costos de envío a través del Canal de Panamá

Con el incremento en los costos del combustible y los modos de transporte operando casi a toda su capacidad en Estados Unidos, los costos de operar una cadena de suministro moderna están en aumento. Por ejemplo, un estimado reciente indicó que se gasta aproximadamente $^{1}/_{10}$ del PIB de Estados Unidos en actividades de logística como transportación, almacenamiento y servicio al cliente. Otro estudio sugirió que casi 40 centavos de cada dólar del consumidor se asignaban a actividades cuyo propósito es hacer llegar el producto a la tienda en donde se comprará. Por supuesto, muchos de estos costos se trasladan a los clientes, que están pagando más que nunca antes por artículos para el hogar como abarrotes, productos de electrónica, juguetes y muebles. Sin embargo Wal-Mart, el gigante minorista, se está preparando para enfrentar decididamente los retos de aumentar los costos para el consumidor. Wal-Mart adopta un enfoque insensible para contener los costos para sus clientes y no se detendrá ante nada para vender sus productos a los precios más bajos que sea posible. Y para hacerlo, está apalancando el poder de la cadena de suministro global.

En una importante maniobra de planeación de la transportación, Wal-Mart busca formas de apalancar la futura ampliación del Canal de Panamá, que se espera quede terminada en 2015, para su máxima ventaja. Una vez que el canal se haya ampliado, Wal-Mart estima que podrá evitar los puertos de la Costa Oeste, como Seattle y Long Beach, cuando lleve grandes envíos de bienes de los países asiáticos como China. Esto se debe al planeado incremento en el ancho y la profundidad del canal, que permitirá que buques mucho más grandes pasen a través de las esclusas del canal. Por consiguiente, el mejoramiento del canal permitirá embarques mucho más grandes que antes. Esto es una noticia motivante para Wal-Mart, debido a que partes de la Costa Oeste están demasiado congestionadas y tienen costos laborales significativamente más altos que los puertos en Texas, Louisiana y Alabama. La redirección de la carga por barco a esta área del país también reduciría el consumo de combustible para los modos de transporte terrestre, ferrocarril y camiones, que la empresa utiliza para mover sus productos de los puertos hasta sus centros de distribución, debido a que estos puertos tienen una ubicación más central en el continente norteamericano.

Con el fin de prepararse para la disponibilidad del Canal de Panamá recién reconstruido, Wal-Mart ha reservado ya pasaje para sus productos en el barco contenedor más grande del mundo, el *Emma Maersk*, que es capaz de transportar 11 000 contenedores (el barco más grande en la actualidad que puede recibir el canal sólo puede transportar 4 000). La empresa busca también otros barcos grandes que pueda usar cuando lleve al país su carga asiática para venderla en sus varios cientos de tiendas minoristas.[11]

¿Qué debe hacer Wal-Mart para prepararse para la expansión del Canal de Panamá? ¿En qué forma la inauguración del canal cambiará la práctica de la cadena de suministro para Wal-Mart y sus proveedores asiáticos?

FIGURA 14.4

Diagrama de red de la cadena de suministro

Fuente: Douglas M. Lambert, Editor, *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, tercera edición, Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute, 2008, p. 6; adaptado de Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper y Janus D. Pagh, "Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, núm. 2, 1998, p. 3. Copyright 2008, Supply Chain Management Institute. Para más información véase: www.scm-institute.org.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar las decisiones estratégicas clave que los gerentes de la cadena de suministro deben tomar al diseñar las cadenas de suministro de sus empresas

Las empresas esbeltas se enfocan en mejorar la rentabilidad mediante la eliminación del desperdicio del sistema de la cadena de suministro.

Las empresas ágiles buscan proporcionar los más altos niveles posibles de capacidad de respuesta y servicio a los clientes, incluso si los costos de hacerlo son más altos.

Las empresas esbeltas/ágiles adoptan una posición en algún punto intermedio, con los principales componentes fabricados y embarcados por medio de los principios esbeltos, pero con agilidad ganada más tarde por medio del aplazamiento de la producción final.

cerca del inicio (origen), del final (cliente) o en algún lugar intermedio en la cadena de suministro. Es importante establecer la posición horizontal de la empresa, ya que aquellas que están ubicadas cerca del final de la cadena de suministro con frecuencia encuentran muy desafiante administrar los procesos que se ubican más cerca del otro extremo.

OA 5

LA FUNCIÓN DE LA LOGÍSTICA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Ahora que usted está familiarizado con la estructura y la estrategia de la administración de la cadena de suministro, es importante también entender el medio físico por medio del cual se mueven los productos a lo largo de dicha cadena. Como se mencionó, la administración de la cadena de suministro coordina e integra todas las actividades realizadas por sus miembros en un proceso homogéneo. La función de logística de la cadena de suministro es responsable del movimiento y la entrega de los productos y servicios hacia, a lo largo y fuera de cada empresa en la red de la cadena de suministro. La función de logística consiste en diversos componentes logísticos interrelacionados e integrados: 1) obtención y compra de materia prima y suministros, 2) programación de la producción, 3) procesamiento de los pedidos, 4) administración y control de inventarios, 5) almacenamiento y manejo de materiales y 6) transportación.

Un sistema de información de logística proporciona el vínculo tecnológico que conecta a todos los componentes logísticos de la cadena de suministro. Los componentes del sistema

incluyen, por ejemplo, software para la adquisición y el manejo de materiales, administración de almacenes y soluciones a nivel de toda la empresa, almacenamiento e integración de datos en almacenes de información, comunicaciones móviles, intercambio electrónico de datos, chips RFID e Internet. Al trabajar juntos, los componentes del sistema de información de logística son los facilitadores fundamentales de una administración exitosa de la cadena de suministro.

El equipo de la cadena de suministro, al apalancar las capacidades del sistema de información de logística, coordina el movimiento de productos, servicios e información desde el origen hasta el consumidor. Los equipos de la cadena de suministro cruzan, por lo general, las fronteras organizacionales, abarcando a todos los que participan en el movimiento del producto al mercado. Los mejores equipos de la cadena de suministro también se mueven más allá de la organización para incluir a los participantes externos en la cadena, como proveedores, transportistas y terceros, como proveedores de logística. Los miembros de la cadena de suministro se comunican, coordinan y cooperan de forma amplia, para hacer que la función de logística sea tan eficiente y eficaz como sea posible.

Los expertos en logística de la cadena de suministro corporativa de la actualidad se han vuelto tan eficientes que la marina estadounidense ahora consulta con empresas como Wal-Mart, UPS y Unilever para mejorar su propia eficiencia en la cadena de suministro. La meta de la marina es reducir el tiempo que le toma entregar suministro a las líneas del frente, de una semana a 24 horas y reducir los costos al recortar los inventarios a la mitad.

Contratación y obtención

Uno de los vínculos más importantes en la cadena de suministro es el que tienen el fabricante y el proveedor. Los profesionales de compras están en las líneas del frente de la administración de dicha cadena. Los departamentos de compras planean estrategias de adquisiciones, desarrollan especificaciones, eligen proveedores y negocian los precios y niveles de servicio. Los productos se compran, con frecuencia, para su uso en los procesos de manufactura de proveedores de todo el mundo. Esto es cierto en especial en Estados Unidos, el principal importador del mundo, con mercancía adquirida con valor de casi $2 000 millones, que ingresan a esa nación cada año a través de sus puertos internacionales.[12]

La meta de la mayoría de las actividades de contratación y obtención es reducir los costos de la materia prima y los suministros. Los profesionales de compras por tradición han confiado en difíciles negociaciones para obtener el precio más bajo posible de los proveedores de materia prima, suministros y componentes. Tal vez la mayor contribución que las compras pueden aportar a la administración de la cadena de suministro es en el área de relaciones del proveedor. Las empresas pueden utilizar la función de compras para administrar de forma estratégica a los proveedores con el fin de reducir el costo total de materiales y servicios. Por medio de mejores relaciones con los proveedores, los compradores y los vendedores pueden desarrollar relaciones de cooperación que reduzcan los costos y mejoren la eficiencia con el objetivo de reducir los precios y aumentar las utilidades. Al integrar a los proveedores en los negocios de sus empresas, los gerentes de compras se han vuelto más capaces de agilizar los procesos de compras, administrar los niveles de inventario y reducir los costos generales de las operaciones de contratación y obtención.

Procesamiento de pedidos

El pedido es, con frecuencia, el catalizador que pone en movimiento la cadena de suministro, en especial en los entornos de manufactura sobre pedido de los principales fabricantes de computadoras, como Dell. El sistema de procesamiento de pedidos registra los requerimientos del cliente y envía la información a la cadena de suministro por medio del sistema de información de logística. El pedido se dirige al almacén del fabricante. Si el producto se encuentra en existencia, se surte el pedido y se hacen los arreglos para embarcarlo. Si el producto no está en existencia, se emite una solicitud de reabastecimiento que encuentra su camino hasta el taller.

El rol del procesamiento adecuado de los pedidos para proporcionar un buen servicio no puede enfatizarse lo suficiente. Cuando un pedido ingresa en el sistema, la administración debe monitorear dos flujos: el de productos y el de información. Los planes mejor establecidos de los comercializadores se enredan, con frecuencia, en el sistema de procesamiento de pedidos. Es evidente que la buena comunicación entre los representantes de ventas, el personal de oficina y el personal del almacén y embarques es esencial para corregir el procesamiento de los pedidos. El embarque de una mercancía incorrecta o de pedidos parcialmente cumplidos puede crear tanta insatisfacción como los faltantes o la entrega demorada. El flujo de productos e información debe monitorearse de forma continua para que los errores puedan corregirse antes de preparar la factura y embarcar la mercancía.

sistema de información de logística
Vínculo tecnológico que conecta todos los componentes logísticos de la cadena de suministro.

equipo de la cadena de suministro
Grupo de individuos que coordinan el movimiento de productos, servicios e información desde origen hasta consumidor.

sistema de procesamiento de pedidos
Sistema en el cual se ingresan los pedidos del cliente en la cadena de suministro y se satisfacen.

intercambio electrónico de datos (EDI)
Tecnología de la información que reemplaza los documentos en papel que por lo general acompañan las transacciones de negocios, como pedidos de compra y facturas, con transmisión electrónica de la información necesaria para reducir los niveles de inventario, mejorar el flujo de efectivo, agilizar las operaciones y aumentar la velocidad y la precisión de la transmisión de la información.

sistema de control de inventarios
Método que desarrolla y mantiene una variedad adecuada de materiales o productos para satisfacer las demandas de un fabricante o un cliente.

planeación de requerimientos de materiales (MRP) (administración de materiales)
Sistema de control de inventarios que administra el reabastecimiento de materia prima, suministros o componentes para la fabricación de más productos.

planeación de recursos de distribución (DRP)
Sistema que administra el inventario de productos terminados desde el fabricante hasta el usuario final.

El procesamiento de los pedidos se vuelve más automatizado mediante el uso de la tecnología de cómputo conocida como intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés). La idea básica del EDI es reemplazar los documentos en papel que, por lo general, acompañan las transacciones de negocios, como los pedidos y las facturas, con la transmisión electrónica de la información necesaria. Un mensaje típico de EDI incluye toda la información que por tradición se incluiría en una factura en papel, como el código de producto, la cantidad y los detalles de transportación. La información se envía, por lo general, por medio de redes privadas, que son más seguras y confiables que aquellas que se utilizan para los mensajes estándar de correo electrónico. Lo más importante: la información puede leerse y procesarse por computadora, reduciendo los costos de forma significativa y aumentando la eficiencia. Las empresas que utilizan EDI pueden reducir los niveles de inventario, mejorar el flujo de efectivo, modernizar las operaciones y aumentar la velocidad y precisión de la transmisión de la información. El EDI también crea una estrecha relación entre compradores y vendedores.

No es de sorprender que algunos minoristas se hayan convertido en importantes usuarios de EDI. Para Wal-Mart, Target y otras empresas similares, la velocidad y la precisión de la logística son herramientas competitivas cruciales en un entorno minorista atestado. Numerosos grandes minoristas están ayudando a sus proveedores a adquirir tecnología EDI para que puedan estar vinculados al sistema. EDI funciona mano a mano con los programas de *respuesta eficiente al consumidor*, los cuales están diseñados para tener los productos adecuados en los anaqueles, en los estilos y colores correctos en el momento oportuno, por medio de una mejora en el inventario, los pedidos y las técnicas de distribución.

Administración y control de inventarios

Interrelacionado de cerca con el proceso de compra, manufactura y pedidos, está el sistema de control de inventarios, un método que desarrolla y mantiene una variedad adecuada de materiales o productos para satisfacer las demandas de un fabricante o un cliente.

Las decisiones de los inventarios, para materia prima y producto terminado, tienen un gran impacto en los costos de la cadena de suministro y el nivel de servicio que se proporciona. Si demasiados productos se mantienen en inventario, los costos aumentan, al igual que los riesgos de obsolescencia, robo y daño. Si se tienen disponibles muy pocos productos, entonces la empresa se arriesga a tener escasez de productos y clientes molestos y, por último, pérdida de ventas. Por ejemplo, los pronósticos de ventas negativos para la temporada de compras navideñas en los últimos años ocasionaron que muchos minoristas recortaran los pedidos, porque temían colocar en descuento inventarios demasiado grandes de fin de año. Como resultado, gran número de empresas, como Panasonic y Lands' End, perdieron ventas debido a faltantes de inventario en productos populares. Por tanto, el objetivo de la administración de inventarios es mantener sus niveles tan bajos como sea posible, al tiempo que se mantiene un suministro adecuado de productos para satisfacer la demanda de los clientes.

La administración de inventarios del proveedor al fabricante se llama planeación de requerimientos de materiales (MRP, por sus siglas en inglés) o administración de materiales. Este sistema abarca también las operaciones de contratación y obtención, además señala a compras cuándo se tendrá que reabastecer la materia prima, suministros o componentes para la fabricación de más productos. El sistema que administra el inventario de productos terminados desde el fabricante hasta el usuario final se denomina planeación de recursos de distribución (DRP, por sus siglas en inglés). Ambos sistemas de inventario utilizan diversos insumos, como elaboración de pronósticos de ventas, inventario disponible, pedidos sobresalientes, tiempos de espera y modo de transporte que se utilizará para determinar qué acciones se deben tomar para reabastecer los productos en todos los puntos de la cadena de suministro. Se recolecta la demanda en el sistema en cada nivel, desde el minoris-

La mayoría de los socios comerciales que adopta el EDI lo hace para tener un incremento en las eficiencias y ahorros de costos. Las presiones de los socios comerciales más grandes obligan, en ocasiones, a los socios comerciales más pequeños a utilizar el EDI. Por ejemplo, Wal-Mart no hará negocios con un proveedor que no convenga en utilizar sus procesos EDI preferidos.

© AP PHOTO/JAE C. HONG, FILE

Sleep Right planea una promoción del colchón Gentle Rest de Great Mattress Company. El pronóstico de ventas es de 50 unidades. Sleep Right tiene 10 pedidos abiertos de Gentle Rest con su centro de distribución. Los colchones nuevos deberán entregarse en dos semanas, a tiempo para la promoción.

El pedido de 50 nuevos colchones Gentle Rest se notifica vía electrónica al centro de distribución Sleep Right. En la actualidad tiene en inventario 20 de estos colchones y empieza a hacer los planes de transportación para entregarlos en la Tienda Sleep Right. La entrega requiere un día. Ordena 40 colchones nuevos con su mayorista de colchones para compensar la diferencia.

El pedido del centro de distribución de Sleep Right de 40 nuevos colchones Gentle Rest se notifica vía electrónica a ABC Wholesaling Company. En la actualidad no tiene ninguno en existencia, pero hace un pedido electrónico de 40 a la fábrica de Great Mattress Company. Una vez que recibe los nuevos colchones, puede hacer que se los entreguen al centro de distribución de Sleep Right en dos días.

Great Mattress Company recibe vía electrónica el pedido de ABC y lo reenvía a la fábrica. La fabricación de un colchón nuevo requiere 20 minutos. El pedido total de 40 colchones puede estar listo para su envío a ABC en dos días. La entrega requiere un día. Los suministros de materia prima para este pedido se solicitan vía electrónica a los socios de suministros de Great Mattress, quienes entregan los materiales necesarios justo a tiempo a sus máquinas de coser.

FIGURA 14.5

Ejemplo de reabastecimiento del inventario

ta en la cadena hasta el fabricante. Con el uso del intercambio electrónico de datos, la información se puede transmitir con mucha mayor rapidez para satisfacer las necesidades de respuesta rápida del mercado competitivo de la actualidad. En la figura 14.5 se presenta un ejemplo de reabastecimiento del inventario al utilizar DRP del minorista al fabricante.

Sin embargo, otros sistemas de administración de inventarios que han ganado popularidad en los últimos años utilizan pocos o ningún pronóstico en absoluto durante la programación de los embarques. Conocidos como programas automáticos de reabastecimiento, estos sistemas liberan los embarques sólo cuando un producto (por lo general, algo con un patrón de demanda relativamente predecible) se vende al cliente. Por medio de una vinculación EDI conectada con los escáneres de código de barras en el punto de compra, el proveedor puede ver el inventario que se tiene en el siguiente nivel de la cadena de suministro en tiempo real. Cuando las existencias de un producto en la ubicación del cliente están por debajo de los niveles de seguridad preestablecidos, los pedidos se empacan y embarcan de forma automática en la ubicación del proveedor. Así, en este tipo de sistema, el proveedor se responsabiliza de mantener un inventario en los anaqueles o en el almacén del cliente; esto resulta, por lo general, en una reducción de faltantes y de los niveles generales del inventario.

Almacenamiento y manejo de materiales

Los expertos en logística de la cadena de suministro supervisan el flujo constante de materia prima de los proveedores a los fabricantes y los productos terminados del fabricante al consumidor final. Aunque los procesos de manufactura de construcción sobre pedido pueden eliminar la necesidad de almacenar gran cantidad de materia prima, los fabricantes pueden mantener alguna existencia de seguridad a la mano en caso de emergencia, como una huelga en la planta del proveedor o un suceso catastrófico que detenga de forma temporal el flujo de la materia prima a la línea de producción. De igual manera, el usuario final puede no necesitar o querer los productos al mismo tiempo que el fabricante los produce y desea vender. Los productos como los granos y el maíz se producen por temporadas, pero los consumidores los demandan todo el año. Otros productos, como la decoración navideña y los pavos, se producen todo el año, pero los consumidores no los desean hasta otoño o invierno. Por tanto, la gerencia debe tener un sistema de almacenamiento para mantener estos productos hasta que se embarquen.

programa automático de reabastecimiento
Sistema de administración de inventarios que envía los embarques cuando un producto se vende al cliente; el programa utiliza vínculos EDI conectados con los escáneres de código de barras en el punto de compra para que el proveedor pueda ver el inventario que se mantiene en el siguiente nivel de la cadena de suministro en tiempo real.

sistema de manejo de materiales
Método para mover el inventario hacia dentro, en el interior y fuera del almacén.

El almacenamiento es lo que ayuda a los fabricantes a administrar la oferta y la demanda, o la producción y el consumo. Proporciona utilidad de tiempo a compradores y vendedores, lo que significa que el vendedor almacena el producto hasta que el comprador lo quiere o necesita. Incluso cuando se utilizan los productos de forma regular, no por temporadas, numerosos fabricantes almacenan el exceso de productos en caso de que la demanda exceda a la cantidad producida en un momento determinado. Sin embargo, almacenar producto adicional tiene desventajas, como los costos del seguro sobre el producto almacenado, los impuestos, la obsolescencia o la putrefacción, el robo y los costos de operación del almacén. Otra desventaja son los costos de oportunidad, es decir, las oportunidades perdidas debido al dinero que está vinculado al producto almacenado en lugar de utilizarlo para algo más.

Ya que las empresas se enfocan en reducir los costos de la cadena de suministro, la industria del almacenamiento también está cambiando para atender mejor a sus clientes. Por ejemplo, gran número de almacenes coloca mayor énfasis en disposiciones más eficientes de carga y descarga y servicios personalizados que muevan la mercancía a través del almacén con mayor rapidez, a menudo en el mismo día. También invierte en servicios por medio de una sofisticada tecnología de rastreo como sistemas de manejo de materiales.

Un sistema de manejo de materiales mueve el inventario hacia dentro, en el interior y fuera del almacén. El manejo de materiales incluye estas funciones:

- Recibir de productos en el almacén o centro de distribución
- Identificar, clasificar y etiquetar los productos
- Despachar los productos a un área de almacenamiento temporal
- Retirar, seleccionar o escoger los productos para su embarque (puede incluir empacar el producto en un contenedor de protección para embarque)

La meta del sistema de manejo de materiales es mover los artículos de forma rápida y con la menor manipulación. Con un sistema manual no automatizado de manejo de materiales, un producto puede ser manipulado más de una docena de veces. Cada vez que se maneja, aumentan el costo y el riesgo de daño; cada vez que el producto se levanta, se afecta el paquete. En consecuencia, la mayoría de los fabricantes en la actualidad han cambiado a sistemas automatizados. Los escáneres identifican con rapidez los productos que entran y salen del almacén por medio de etiquetas de código de barras fijas en el empaque. Los sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos realizan sus funciones de forma automática sobre los productos en el almacén o centro de distribución. Los sistemas automatizados de manejo de materiales reducen la manipulación del producto, aseguran la colocación precisa del mismo y mejoran la precisión de la selección de los pedidos y las tasas de entrega puntual. De hecho, numerosas empresas confían en sistemas de manejo de materiales operados por robots, ya sea de forma parcial o, en raros casos, por completo. En Staples, el gigante de suministros de oficina, por ejemplo, más de 150 robots recogen materiales para procesarlos y empacan hasta 8 000 pedidos al día.[13]

En Dell, el sistema OptiPlex maneja la fábrica. El software recibe los pedidos, envía solicitudes de partes a los proveedores, ordena componentes, organiza el ensamblaje del producto e incluso hace arreglos para el embarque. Un pedido por unas computadoras puede surtirse en menos de ocho horas, por medio del sistema automatizado. Con el sistema OptiPlex, la productividad se ha incrementado de forma considerable.

Transportación

La transportación representa entre 5 y 10% del precio de los productos. Los expertos en logística de la cadena de suministro deben decidir qué modo de transporte utilizar para mover los productos del proveedor al productor, y de éste al comprador. Desde luego, estas decisiones se relacionan con todas las demás decisiones de logística. Los cinco principales modos de transporte son: vías férreas, transportes de motor, ductos, transportación acuática y aérea. Los gerentes de la cadena de suministro eligen un modo de transporte con base en diversos criterios:

- *Costo*: la cantidad total que un transportista específico cobra por mover el producto del punto de origen al de destino
- *Tiempo de tránsito*: el tiempo total que un transportista tiene propiedad de los productos, incluido el tiempo requerido para recoger y entregar, manejo y movimiento entre el punto de origen y el destino

- *Confiabilidad*: consistencia con la cual el transportista entrega los productos a tiempo y en condición aceptable
- *Capacidad*: aptitud del transportista para proporcionar el equipo apropiado y las condiciones para mover tipos específicos de productos, como los que se deben transportar en un entorno controlado (por ejemplo, en refrigeración)
- *Accesibilidad*: capacidad de un transportista para mover los productos en una ruta o red específica
- *Rastreabilidad*: la relativa facilidad con la cual un embarque se puede ubicar y transferir

FIGURA 14.6

Criterio de clasificación de los modos de transporte

	Más alto				Más bajo
Costo relativo	Aire	Camión	Tren	Ducto	Agua
Tiempo de tránsito	Agua	Tren	Ducto	Camión	Aire
Confiabilidad	Ducto	Camión	Tren	Aire	Agua
Capacidad	Agua	Tren	Camión	Aire	Ducto
Accesibilidad	Camión	Tren	Aire	Agua	Ducto
Rastreabilidad	Aire	Camión	Tren	Agua	Ducto

El modo de transporte utilizado depende de las necesidades del remitente, como se relaciona con estos seis criterios. La figura 14.6 compara los modos básicos de transporte basados en estos criterios.

Es difícil exagerar la importancia de la transportación para las empresas modernas. Numerosos expertos de la industria consideran que la entrega y el envío a tiempo de los productos son el único criterio más importante en la cadena de suministro que conduce a la satisfacción del cliente. Esta perspectiva se refleja en la inversión que hacen las empresas en sistemas de administración de la transportación, aplicaciones de software diseñadas para optimizar las rutas de los modos de transporte, la carga, descarga y otras funciones. Se espera que las empresas estadounidenses gasten entre $500 y $800 millones anualmente en software de transportación especializado para 2011.[14]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir los componentes logísticos de la cadena de suministro

OA 6

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Un refrán muy conocido en los negocios es "lo que no se puede medir, no se puede mejorar". Este adagio es verdadero, en especial en la administración de la cadena de suministro, donde múltiples procesos, cada uno compuesto por distintos tipos de actividades, se operan de forma simultánea con el objetivo de mejorar el desempeño del negocio. Las empresas que tienen la capacidad de desarrollar un sistema bien pensado de procedimientos de medición de la cadena de suministro pueden monitorear de manera constante sus procesos, pueden observar dónde lo están haciendo bien, además de dónde fallan y son más capaces de obtener una ventaja competitiva mediante un mejor servicio y costos más bajos.

Ya que las cadenas de suministro pueden ser muy complejas y la información no siempre es visible entre las empresas que operan en la misma cadena de suministro, muchas de

métrica
Mediciones estándar que se pueden utilizar de forma reiterada para evaluar el desempeño de un proceso relacionado con la cadena de suministro.

Enfoque de Balanced Scorecard
Sistema de medición que se utiliza para evaluar el desempeño total de la cadena de suministro.

las formas en que los gerentes tratan de medir su éxito o fracaso no siempre reflejan la cadena como un todo; numerosas empresas utilizan mediciones del desempeño de logística para ellas mismas (como tasas de entrega puntual, tiempo de ciclo de un pedido o rotación del inventario) como sustitutos del desempeño de toda la cadena. Sin embargo, al recordar que el principal objetivo de la administración de la cadena de suministro es la optimización del sistema completo, más que de cualquier empresa en él, gran número de empresas busca desarrollar nuevas métricas que le permitan un punto de vista más amplio y completo desde el cual estudiar la eficiencia y la eficacia de su cadena de suministro. La métrica son las mediciones estándar que se pueden utilizar de forma reiterada para evaluar el desempeño de un proceso relacionado con la cadena de suministro. Los ejemplos comunes de métricas podrían incluir calificaciones de satisfacción del cliente, pedidos capturados por hora en el almacén o la razón de los activos operativos con el ingreso. Desde la perspectiva del gerente de la cadena de suministro, una buena métrica se caracteriza por cinco cualidades:

- Crea comprensión de los objetivos estratégicos y los planes tácticos
- Promueve comportamientos consistentes con lograr estos objetivos
- Permite el registro de resultados reales y, por tanto, la empresa puede monitorear el progreso hacia los objetivos
- Permite que las empresas se comparen a sí mismas con sus competidores (o puntos de referencia) y con las expectativas de los clientes
- Motiva para una mejora continua

Para las empresas que utilizan el enfoque de sustituto de la logística en la medición de la cadena de suministro, se utilizan varias medidas por medio de cuatro categorías únicas del desempeño. Las categorías del desempeño son: satisfacción del cliente, tiempo, costo y uso de activos. Las medidas de la satisfacción del cliente incluyen a menudo métricas como el cumplimiento de los pedidos, calificaciones de la satisfacción tomadas de los cuestionarios, entregas puntuales, número de productos devueltos o duración del retraso para ejecutar las actividades de servicio al cliente. Las mediciones del cliente emplean, con frecuencia, métricas como tiempo de ciclo del pedido a la recepción o del origen a la fabricación. Las mediciones de los costos se calculan como los costos acumulados totales de la cadena de suministro (sobre una base de actividades) para un producto o servicio, desde la creación hasta la entrega. La métrica del uso de activos incluye días de suministro de inventario, razones del desempeño de los activos o precisión del pronóstico, por nombrar algunos.

FIGURA 14.7

Enfoque del Balanced Scorecard de la medición del desempeño

Fuente: www.balancedscorecard.org.

El enfoque del Balanced Scorecard

Como la administración de la cadena de suministro se ocupa del desempeño de todas las empresas en el sistema de forma simultánea, cualquier sistema de medición del desempeño utilizado para evaluar una cadena de suministro debe abordar tanto la cadena misma como todos los procesos y empresas que la componen. Un método desarrollado para este fin se conoce como enfoque del Balanced Scorecard. Este enfoque, inventado por Robert S. Kaplan y David P. Norton de la Harvard Business School, combina múltiples categorías de mediciones que se pueden utilizar en todos los niveles de la cadena de suministro. El enfoque del Balanced Scorecard se muestra en la figura 14.7.

El enfoque del Balanced Scorecard es un método eficaz para evaluar el desempeño general de la cadena de suministro, debido a que incluye de forma implícita el vínculo entre la estrategia de la cadena de suministro adoptada por la empresa en conjunto con los procesos realizados para cumplirla. Al utilizar el Balanced Scorecard, las empresas obtienen distintos tipos de retroalimentación relacionados con sus operaciones de la cadena de suministro, incluidos datos estratégicos para las personas que toman las decisiones de alto nivel, retroalimentación de diagnóstico para guiar la mejora de los procesos, el conocimiento de las tendencias en métricas importantes al paso del tiempo, retroalimentación de la eficacia acerca de las mediciones mismas del desempeño y los datos que puedan utilizarse para elaborar pronósticos de las futuras actividades de negocios.[15]

En cada nivel de la cadena de suministro, el Balanced Scorecard aborda cuatro áreas de desempeño que reflejan las operaciones de la cadena de suministro: la métrica del desempeño relacionado con los clientes, la métrica financiera, la métrica de aprendizaje y crecimiento y, desde luego, la métrica del proceso de negocios. Las empresas toman mediciones repetidas en cada una de estas categorías y luego alternan un sistema en el cual hacen las cosas para mejorar un desempeño rezagado en las áreas débiles, revisan los resultados que siguen a la implementación de los cambios y actúan de nuevo con base en las nuevas mediciones.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

6A Explicar por qué es necesaria e importante la medición del desempeño de la cadena de suministro

7A TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Diversos avances tecnológicos y tendencias de negocios afectan el trabajo del gerente de hoy. Cuatro de las tendencias más importantes son la globalización de la administración de la cadena de suministro, la tecnología de cómputo avanzada, el outsourcing de funciones logísticas y la distribución electrónica.

Administración de la cadena de suministro global

A medida que el comercio global se convierte en un factor más decisivo en el éxito o fracaso para las empresas de todos los tamaños, la administración de la cadena de suministro global aumenta en importancia. Por ejemplo, un consultor de administración de la cadena de suministro global reportó ahorros de costo entre 20 y 40% sobre los bienes terminados importados de China, en comparación con sus contrapartes estadounidenses.[16] Además de los ahorros, otro equipo de investigación de la cadena de suministro estimó que la producción de la economía global se incrementará a una tasa de 3% o más hasta el año 2030, y que gran parte de ese crecimiento está ocurriendo fuera de Estados Unidos y, por consiguiente, está incrementando la base de importaciones estadounidense.[17] Por ello, uno de los aspectos más críticos de la cadena de suministro global para los importadores de cualquier tamaño es enfrentarse a las regulaciones comerciales en otros países. Las empresas deben estar conscientes de los permisos, licencias y registros que necesiten adquirir y según el tipo de producto que importen, los aranceles, cuotas y otras regulaciones que apliquen en cada país. Esta multitud de distintas reglas es la razón por la cual las empresas multinacionales, como Eastman Kodak, están tan comprometidas a trabajar por medio de la Organización Mundial de Comercio para desarrollar un conjunto de reglas globales y alentar a los países a participar. Otros objetivos de estas empresas incluyen reducir las barreras comerciales, como los aranceles. Conforme estas barreras caen, el flujo de mercancía a través de las fronteras aumenta debido a que más empresas se abastecen en múltiples países. Por ejemplo, una cámara

La multitud de reglas del comercio global es la razón por la cual las empresas multinacionales, como Eastman Kodak, están tan comprometidas a trabajar por medio de la Organización Mundial de Comercio para desarrollar un conjunto global de reglas y alentar a los países a participar.

© VICKI BEAVER

Kodak que se vende en Francia, puede haber sido ensamblada ahí, pero su mecanismo quizá provino de China y la película de Estados Unidos.

Sin embargo, la presencia de diversas reglas no ha desacelerado la difusión de la globalización de la cadena de suministro. A pesar de los costos agregados asociados con la importación y la exportación de productos, numerosas empresas buscan en otros países sus necesidades de contratación y compra. Por ejemplo, Applica, Inc., un fabricante de pequeños electrodomésticos, está comprometida a utilizar la tecnología para mejorar sus relaciones con los proveedores en México. La empresa ha vinculado de forma directa a sus proveedores con los datos de ventas de las tiendas Wal-Mart para ayudar a administrar la producción y los costos de inventario. En otro caso, los productores de jabón de Estados Unidos, al enfrentarse con los crecientes precios de un ingrediente clave debido a la nueva legislación gubernamental, se vieron forzados a buscar sustitutos en Indonesia y Malasia con el fin de permanecer rentables.[18]

La transportación también puede ser un aspecto importante para las empresas que tratan con cadenas de suministro globales. La incertidumbre relacionada con los embarques encabeza la lista de razones por las cuales las empresas, en especial las más pequeñas, se oponen a los mercados internacionales. Incluso las empresas que han tenido éxitos en el extranjero, con frecuencia son vulnerables a problemas de logística. Las empresas grandes tienen el capital para crear sistemas de logística globales, pero las más pequeñas deben confiar a menudo en los servicios de los transportistas y agencias de fletes para llevar sus productos a los mercados en el extranjero.

En algunos casos, una infraestructura deficiente hace que la transportación sea peligrosa y poco confiable. Y el proceso de mover productos a través de las fronteras de incluso los países más industrializados puede ser complicado por las regulaciones gubernamentales. Por ejemplo, se suponía que el TLCAN mejoraría el flujo de productos en el continente, pero hacerlo a través de la frontera aún requiere la aprobación de docenas de agencias gubernamentales, intervención de corredores y horas empleadas en los controles fronterizos. Las compañías de embarques, como Ryder, están trabajando para hacer más claro el proceso. En la actualidad, Ryder opera una instalación a través de la frontera en San Antonio para ayudar a los clientes como General Motors y Xerox con los costos de aduana y de logística. La empresa también es parte de un proyecto piloto para automatizar el cruce en las fronteras con la tecnología similar a la de un pase E-Z. El nuevo sistema envía y recibe señales de radio a corta distancia que contienen información acerca de la carga para las casetas, las estaciones de peso y los cruces fronterizos. Si la carga cumple con los requerimientos, el camión o tren recibe luz verde para continuar. Las cargas cuestionables se separan para una inspección posterior. Los expertos en la industria del transporte dicen que el sistema puede reducir varias horas los tiempos de entrega.

La tecnología RFID, como la etiqueta "Alien Squiggle" que se muestra aquí, se puede utilizar para rastrear el inventario, identificar al ganado y los productos farmacéuticos, e impedir el robo de libros y de otra mercancía.

© AP PHOTO/SKIP PETERSON

Tecnología de cómputo avanzada

La tecnología de cómputo avanzada ha mejorado de forma impresionante la eficiencia de la logística con herramientas como el sistema de identificación automática (auto ID) por medio de la tecnología de código de barras y de la frecuencia de radio, la tecnología de comunicaciones y los sistemas de software de la cadena de suministro que ayudan a sincronizar el flujo de productos y de información con la demanda de los clientes. Por ejemplo, los modernos centros de distribución de Amazon.com utilizan sistemas sofisticados de levantamiento de pedidos que emplean terminales de cómputo para guiar a los trabajadores en el proceso de levantamiento y empaque. La tecnología por radiofrecuencia que trabaja con códigos de barra escaneados para identificar productos dirige a los trabajadores de Amazon a las ubicaciones exactas en el almacén donde se guarda el producto. El software de administración de almacén examina las fechas de levantamiento y de ubicación, y los patrones de levantamiento y almacenamiento, y construye combinaciones de pedidos de los clientes para embarcarse. Después de instalar estas herramientas de la tecnología de la cadena de suministro, Amazon notó una mejora de 70% en la eficiencia operativa.

Procter & Gamble y otras muchas empresas utilizan unas etiquetas de identificación por radiofrecuencia (RFID) en los embarques para las tiendas Wal-Mart. Las etiquetas de RFID son chips anexados a un contenedor de productos que permiten rastrearlos desde el momento en que se empacan en la planta de manufactura hasta que el consumidor los compra. Los beneficios incluyen un mayor ingreso para Wal-Mart (porque los anaqueles están siempre llenos) y una reducción en los costos de

administración de inventarios (porque el exceso de suministros y el tiempo empleado en contar artículos se minimizan). En la actualidad, Best Buy planea utilizar un sistema de pago de accesibilidad de RFID para reducir y, con el tiempo, eliminar las líneas de pago en las cajas al frente de la tienda. Los clientes con una tarjeta de compras RFID simplemente cargarían sus carritos y caminarían fuera de la puerta principal y el precio de la mercancía se cargaría a su tarjeta de crédito o débito antes de siquiera llegar a abrir su automóvil.[19] Sin embargo, el RFID ha sido más lento de lo esperado para penetrar en el sector minorista; mientras que 44% de los fabricantes ha adoptado el RFID en cierto nivel, sólo alrededor de 10% de los minoristas lo ha hecho.[20] Aunque algunos expertos atribuyen la lentitud de la adopción minorista del RFID a su complejidad de implementación, muchos otros sugieren que los minoristas se asustan debido a la dificultad para determinar su rendimiento sobre la inversión relacionada con los RFID.

Otro de los principales objetivos de la tecnología es llevar información actualizada al escritorio del gerente de la cadena de suministro. El sistema de transportación se ha llamado desde hace mucho "agujero negro" informativo, donde los productos y los materiales quedan fuera de la vista hasta que reaparecen algún tiempo después en una planta, tienda o almacén. Ahora los transportistas tienen sistemas que rastrean los fletes, monitorean la velocidad y ubicación de los transportistas y toman decisiones de ruta en el momento. Roadway Express, nombrado uno de los "principales 100 transportistas motorizados en Estados Unidos" por Inbound Logistics, maneja más de 70 000 embarques al día, gran parte de ellos para grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Home Depot. Los sistemas de tecnología de información permiten que cada paquete sea rastreado desde el minuto en que se recibe en una de las terminales de Roadway hasta el momento en que se entrega. Los clientes pueden monitorear el progreso de su embarque en cualquier momento al conectarse al sitio web de Roadway y registrar el número de rastreo. Las empresas que necesitan servicios de camiones pueden ir al sitio web de Inbound Logistics y utilizar su herramienta de respaldo de decisión de transporte para identificar a los transportistas que puedan satisfacer sus necesidades de servicio.[21] El gigante de comunicaciones Ericsson, con sede en Suiza, cuyas operaciones abarcan todo el mundo, utiliza un software especializado de cadena de suministro para ganar visibilidad sobre los 50 000 embarques dirigidos al exterior que realiza al año. Conforme los productos dejan sus instalaciones de manufactura, los proveedores de transportación transmiten información de estatus en intervalos específicos al sistema de información de Ericsson, que es accesible para la gerencia por medio de un navegador web estándar. La empresa se ha beneficiado en gran medida de la mayor visibilidad de los embarques que el sistema ha proporcionado. La gerencia de Ericsson ahora está en posición de identificar los cuellos de botella y responder antes de que ocurra una crisis, así como medir el desempeño de su cadena de suministro en distintos puntos de revisión.

outsourcing (logística por contrato)
Uso de un fabricante o proveedor de un tercero independiente para administrar una función completa del sistema de logística como transportación, almacenamiento o procesamiento de pedidos.

Outsourcing de las funciones de logística

Los socios externos se vuelven cada vez más importantes en el eficiente despliegue de la administración de la cadena de suministro. El outsourcing o logística por contrato, es un segmento de rápido crecimiento de la industria de la distribución en la cual un fabricante o proveedor delega una función completa del sistema de logística a un tercero independiente (3PL, como se mencionó antes en el capítulo), como compras y administración del transporte o el almacenamiento. Numerosos fabricantes acuden con socios externos por su expertise en logística en un esfuerzo por enfocarse en las competencias centrales que mejor realizan. Los socios pueden crear y administrar soluciones completas para llevar los productos donde tienen que estar, en el momento adecuado. Los socios de logística ofrecen personal, infraestructura y servicios que llegan a los consumidores prácticamente en cualquier parte del mundo.

UPS ofrece más servicios que su distintiva entrega de paquetes. De hecho, UPS ayuda a las empresas a abrir nuevas cadenas de suministro globales, administrar materia prima y agregar canales de distribución. Para averiguar más, visite www.ups.com/supplychain.

© AP PHOTO/PAUL SAKUMA

distribución electrónica
Técnica de distribución que incluye cualquier tipo de producto o servicio que se pueda distribuir electrónicamente, ya sea por medio de formas tradicionales como cable de fibra óptica o por medio de la transmisión satelital de las señales electrónicas.

Debido a que el proveedor de logística está enfocado, los clientes reciben un servicio oportuno, de forma eficiente y, por tanto, aumenta el nivel de satisfacción del cliente y mejora su percepción de valor agregado de las ofertas de la empresa.

La logística de terceros permite a las empresas reducir inventarios, ubicar existencias en menos plantas y centros de distribución y aún así proporcionar el mismo nivel de servicio o incluso mejor. Entonces, las empresas pueden reenfocar su inversión en su negocio central. Ford Motor Company utiliza como tercera empresa de logística a la proveedora UPS Worldwide Logistics Group para manejar la entrega de los automóviles y camiones Ford, Lincoln y Mercury en Estados Unidos, Canadá y México. La alianza entre Ford y UPS ha reducido de forma significativa el tiempo que tarda en transportar los vehículos de las plantas de ensamble de Ford a los concesionarios y clientes. Es más, el sistema basado en la red permite a Ford y a sus concesionarios rastrear la ubicación de vehículos individuales desde la producción hasta la entrega a su destino final. De forma similar, en la industria de la hospitalidad, Avendra, la empresa de servicios de compra, permite a Fairmont Hotels & Resorts, Hyatt Hotels, Intercontinental Hotels Group, Marriott International y otros disfrutar de considerables ahorros y servicios de valor agregado en la cadena de suministro.[22] Avendra negocia con los proveedores para obtener prácticamente todo lo que un hotel podría necesitar, desde comida y bebida hasta el mantenimiento de los campos de golf. Al confiar en Avendra para administrar muchos aspectos de la cadena de suministro, los hoteles tienen la capacidad de concentrarse en su función central, la cual es brindar hospitalidad.

Gran número de empresas lleva el outsourcing un paso más allá al permitir a los socios de negocios hacerse cargo del ensamblaje final de su producto o su empaque en un esfuerzo por reducir los costos de inventario, acelerar la entrega o satisfacer mejor los requerimientos de los clientes. Ryder Truck Lines ensambla y empaca 22 diferentes combinaciones de cajas envueltas que contienen las charolas de hielo, cajones, anaqueles, puertas y otros accesorios para los diversos modelos de refrigeradores que vende Whirlpool. De forma similar, StarTek, Inc., la firma de outsourcing, empaca y embarca productos para Microsoft, proporciona respaldo técnico para los clientes de America Online y mantiene sistemas de comunicación de AT&T.

Distribución electrónica

La distribución electrónica es el desarrollo más reciente en el área de logística. Definida de manera amplia, la distribución electrónica incluye cualquier tipo de producto o servicio que se pueda distribuir electrónicamente, ya sea por medio de formas tradicionales, como cable de fibra óptica, o por medio de la transmisión satelital de señales electrónicas. Por ejemplo, en lugar de comprar e instalar software de las tiendas, los usuarios de computadoras compran y descargan software de servicios de Internet, o rentan el mismo software de los servicios de Internet que tengan el programa disponible para su uso en sus servidores. Por ejemplo, Intuit, Inc., permite a las personas llenar sus devoluciones de impuestos en su sitio web por una cuota, en lugar de comprar su software TurboTax. Los consumidores pueden comprar boletos para eventos deportivos, conciertos y películas por medio de Internet e imprimir sus boletos en casa. Y los programas de música y televisión y las películas se han entregado desde hace largo tiempo a los consumidores mediante conductos electrónicos. Apple vende más de 20 millones de canciones y programas de televisión cada año a través de iTunes.[23]

Una de las recientes iniciativas de distribución electrónica más innovadoras ha llegado de ESPN. La cadena de deportes ofrece el acceso gratuito en el iPhone a la más amplia cobertura de deportes disponible en un formato móvil. Utilizando una aplicación de iPhone, ESPN Mobile transmite un paquete de información de deportes en multimedios, diferente a cualquier otra cosa, incluidas noticias o análisis, anotaciones de último momento, equipos de ESPN Fantasy, columnistas de ESPN, el ESPN PodCenter y mucho más. También existe una sección especial donde los usuarios pueden elegir recibir noticias y estadísticas acerca de sus jugadores y equipos favoritos.[24]

Seguridad de la cadena de suministro

Las empresas hacen más esfuerzos para proteger de amenazas externas sus cadenas de suministro que en cualquier momento de memoria reciente. Los desastres naturales, las fallas difundidas en la tecnología, la inestabilidad política, el terrorismo, las enfermedades pandémicas y las huelgas de los trabajadores son sólo algunos de los importantes sucesos que pueden ocasionar el cierre de una cadena de suministro de forma temporal o por un

largo periodo. La cadena de suministro debe protegerse de principio a fin, porque sólo es tan fuerte como lo es su vínculo más débil.

La administración de las interrupciones en la cadena de suministro comienza por la identificación de riesgos que, en potencia, afectan cada nodo y vínculo en la red de la cadena de suministro.[25] Esto es cierto, en especial cuando la cadena de suministro es global, con nodos y vínculos ubicados dentro o a través de las fronteras internacionales. Las cadenas de suministro globales están particularmente en riesgo porque los miembros de lugares lejanos con frecuencia fracasan en comprender por completo la cultura política, legal y tecnológica del área local. Una vez que se identifican y evalúan los riesgos, la empresa debe establecer controles para monitorear las situaciones peligrosas o volátiles y comprar seguros cuando parezca que las cosas puedan salir mal en la cadena de suministro. Las mejores cadenas de suministro en lo que concierne a la seguridad también desarrollan planes de contingencia que tengan la capacidad de abordar con rapidez las situaciones en caso de emergencia y volver a alinear la cadena de suministro. De hecho, algunas empresas han duplicado por completo sus sistemas e instalaciones en diferentes ubicaciones geográficas y, en caso de algún desastre, pueden activar estos respaldos en el transcurso de 24 horas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Analizar la nueva tecnología y las tendencias que surgen en la administración de la cadena de suministro

Administración ecológica de la cadena de suministro

En respuesta a la necesidad de que las empresas ganen en ahorros de costos y a la vez actúen como líderes en la protección del ambiente natural, muchas están adoptando los principios de administración de la cadena de suministro ecológica como una parte clave de su estrategia de la cadena de suministro. La administración de la cadena de suministro ecológica implica la integración de un pensamiento consciente del ambiente en todas las fases de los procesos clave de la administración de la cadena de suministro. Esas actividades incluyen la contratación de materiales ecológicos, el diseño de productos que consideren su impacto ambiental basado en el empaque, el envío y el uso, así como la administración del fin de la vida de los productos, incluido un reciclaje fácil y/o una eliminación sana. Al poner en práctica los principios de administración ecológica de la cadena de suministro, las empresas esperan generar ahorros de costo y simultáneamente proteger nuestros recursos naturales de la excesiva contaminación y/o de un desperdicio.

Varios cambios relativamente sencillos a los procesos de administración de la cadena de suministro típica pueden lograr impactos positivos significativos en el ambiente. Los camiones pueden cambiar a combustibles alternos en las rutas largas; los choferes se pueden someter a una nueva capacitación y se pueden revisar las rutas para limitar la cantidad de tiempo que los camiones permanecen inactivos; el exceso de materiales de los procesos de manufactura se puede reciclar, convertir en abono o evitar totalmente; y los contenedores y plataformas de envío reusables se pueden introducir en la cadena de suministro.[26] Aun cuando estas actividades al principio pueden parecer costosas, numerosas empresas reconocen sus beneficios a largo plazo. Mientras que el supuesto común entre los gerentes de la cadena de suministro acostumbraba ser que el hecho de volver ecológica la cadena de suministro incrementaría los costos, muchas empresas comprenden que la administración de la cadena de suministro consciente del ambiente puede incrementar las utilidades. Por ejemplo, General Motors incrementó su rentabilidad en más de $12 millones por año cambiando a contenedores reusables cuando recibían los envíos de sus proveedores.[27]

9.5% ◀ del producto interno bruto generado por los gerentes de la cadena de suministro

20%
▲ de reducción en los niveles de inventario de IKEA se logró con su nuevo programa de administración de logística

6 ◀ semanas que se requerían para hacer una transición similar con el antiguo sistema

$1.5 millones
◀ es el dinero que GM ahorra al año con el sistema de manufactura flexible

40% ◀ de devolución de ventas entre los minoristas electrónicos de ropa

es el valor de productos comprados importados a Estados Unidos ▼
$2000 billones

150
▲ robots que procesan, colectan y empacan pedidos en Staples

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Definir los términos *cadena de suministro* y *administración de la cadena de suministro* y analizar los beneficios de la misma. La administración de la cadena de suministro coordina e integra todas las actividades realizadas por sus miembros en un proceso homogéneo desde el origen hasta el punto de consumo. Las responsabilidades de un gerente de la cadena de suministro incluyen el desarrollo de las estrategias de diseño de canal, administración de las relaciones de los miembros de la cadena de suministro, contratación y obtención de materia prima, programación de la producción, procesamiento de pedidos, administración de inventario y almacenamiento del producto, así como la selección de modos de transporte. El gerente de la cadena de suministro también es responsable de administrar el servicio al cliente y la información que fluye a lo largo de dicha cadena. Los beneficios de la administración de la cadena de suministro incluyen reducción de costos en la administración de inventarios, transportación, almacenamiento y empaque; servicio mejorado por medio de técnicas como entrega basada en el tiempo y fabricación sobre pedido; mejores ingresos que resultan de logros relacionados con la cadena, como mayor disponibilidad de productos y artículos más personalizados.

1.1 Analice los beneficios de la administración de la cadena de suministro. ¿De qué forma la implementación de la administración de la cadena de suministro resulta en un valor mejorado para los clientes?

Analizar el concepto de integración de la cadena de suministro y explicar por qué cada uno de los seis tipos de integración es importante. La integración en la cadena de suministro ocurre cuando múltiples empresas en una cadena de suministro coordinan sus actividades y procesos para que estén vinculados de forma homogénea entre sí en un intento por satisfacer a los clientes. Los seis tipos de integración son los siguientes: 1) La integración de la relación es la capacidad de dos o más empresas para desarrollar conexiones sociales estrechas entre sus empleados, lo que resulta en interacciones personales más fluidas. 2) La integración de la medición es la idea de que las evaluaciones del desempeño deben ser transparentes y similares entre todos los miembros de la cadena de suministro. 3) La integración de tecnología y planeación se refiere a la creación y el mantenimiento de los sistemas de tecnología de la cadena de suministro que conecta a los gerentes a lo largo de la cadena de suministro. 4) La integración del proveedor de materiales y de servicio refleja un enfoque en la integración de los procesos y las funciones con aquellos que proveen a la empresa las cosas que requieren con el fin de ejecutar sus funciones centrales. 5) La integración de las operaciones internas es el desarrollo de las capacidades para las áreas funcionales internas de la empresa, con el fin de comunicar y trabajar juntos en los procesos y proyectos. 6) La integración del cliente implica que las empresas evalúen sus propias capacidades y las utilicen para presentar ofertas duraderas, distintivas y de valor agregado en formas que mejor sirvan a sus clientes.

2 OA

2.1 Analizar el concepto de integración de la cadena de suministro. ¿Cómo ayuda para obtener mejores resultados relacionados con los clientes?

2.2 ¿Cuáles son algunos de los resultados probables del fracaso de una empresa para adoptar uno o más de los tipos de integración de la cadena de suministro?

Identificar los ocho procesos clave de una excelente administración de la cadena de suministro y analizar cómo cada uno de estos procesos afecta al usuario final. Los procesos clave en los que se enfocan las principales empresas de la cadena de suministro son 1) administración de las relaciones con el cliente, 2) administración del servicio al cliente, 3) cumplimiento de los pedidos, 4) administración del flujo de manufactura, 5) administración de las relaciones con los proveedores, 6) desarrollo y comercialización del producto, 7) administración de las devoluciones y 8) administración de la demanda. Cuando las empresas practican una excelente administración de la cadena de suministro, cada uno de estos procesos se integra desde el principio hasta el fin en la cadena de suministro. Estos procesos se conforman por grupos de actividades interconectadas en las cuales los socios de la cadena de suministro están enfocados, de forma constante, al momento de entregar valor al cliente.

3 OA

3.1 ¿Cuáles son los procesos clave en la administración de la cadena de suministro y quién los desempeña? ¿De qué forma cada proceso lleva a una mayor satisfacción por parte del cliente?

Analizar las decisiones estratégicas clave que los gerentes de la cadena de suministro deben tomar al diseñar las cadenas de suministro de sus empresas. Con base en las metas de la empresa, los mercados en los que compite y la disponibilidad del suministro, las empresas adoptarán una estrategia esbelta, ágil o una combinación (esbelta-ágil) para la administración de la cadena de suministro. Las empresas esbeltas se enfocan en mejorar la rentabilidad por medio de la eliminación del desperdicio del sistema de la cadena de suministro. De forma alterna, las empresas ágiles se ocupan principalmente de la capacidad de respuesta y del servicio al cliente y buscan proporcionar los más altos niveles posibles de dicha capacidad, incluso si los costos de hacerlo son más altos. Las empresas esbeltas/ágiles adoptan una posición de cierta forma intermedia entre lo esbelto y lo ágil, con muchos componentes hechos y embarcados por medio de los principios esbeltos, pero con una agilidad ganada más tarde en el proceso mediante el aplazamiento de la producción final. Las empresas también deben aprender a elaborar un mapa de sus cadenas de suministro para que puedan entender los vínculos entre las empresas en red que buscan alcanzar la meta común de la satisfacción de clientes.

4 OA

4.1 ¿Cuándo las empresas deben buscar estrategias de suministro esbeltas, ágiles o esbeltas/ágiles?

4.2 ¿Cuáles son los beneficios esperados que pueden resultar de una elboración de esquemas de la cadena de suministro?

OA 5 **Describir los componentes logísticos de la cadena de suministro.** La cadena de suministro de logística consiste en varios componentes logísticos interrelacionados e integrados: 1) la contratación y obtención de materia prima y suministros, 2) programación de la producción, 3) procesamiento de pedidos, 4) control de inventarios, 5) almacenamiento y manejo de materiales y 6) transportación. El sistema de información de logística es el vínculo que conecta todos los componentes logísticos de la cadena de suministro. La tecnología de información conecta a los diversos componentes y socios de la cadena de suministro en un todo integrado. El equipo de la cadena de suministro, en conjunto con el sistema de información de logística, coordina el movimiento de los productos, servicios e información desde la fuente hasta el consumidor. Los equipos de la cadena de suministro cruzan a través de las fronteras organizacionales y admiten a todas las partes que participan en mover el producto al mercado. Compras trata con la adquisición de materia prima, suministros y componentes con base en la programación de la producción. Procesamiento de pedidos supervisa el flujo de productos y de información (entrada y manejo de pedidos). Los sistemas de control de inventarios regulan cuándo y cuánto comprar (oportunidad y cantidad del pedido). El almacén proporciona el resguardo de productos hasta que el cliente los necesite, mientras que el sistema de manejo de materiales mueve el inventario hacia dentro, en y fuera del almacén. Por último, los principales modos de transporte son los trenes, vehículos de motor, ductos, rutas acuática y aérea.

5.2 Suponga que usted es el gerente de la cadena de suministro de un fabricante de costosos componentes de cómputo y de alta tecnología. Identifique el (los) método(s) más apropiados para transportar su producto en términos de costo, tiempo de tránsito, confiabilidad, capacidad, accesibilidad y rastreabilidad. Ahora, suponga que usted es el gerente de la cadena de suministro para un productor de leche. ¿De qué forma esto cambia su elección del transporte?

OA 6 **Explicar por qué es necesaria e importante la medición del desempeño de la cadena de suministro.** Ya que las cadenas de suministro con frecuencia son muy complejas, con cada empresa en la cadena en busca de lograr sus objetivos, en ocasiones es difícil determinar si la cadena de suministro como un todo funciona bien. Las empresas en las mejores cadenas de suministro entregan y utilizan una métrica común para evaluar si los clientes están satisfechos y si sus operaciones se llevan a cabo de forma oportuna, a un nivel de costo aceptable y con un buen uso de los activos. Esto incluye, a menudo, el uso de la metodología del Balanced Scorecard, que asegura que no sólo los clientes estén satisfechos, sino que la empresa ejecutará sus tareas con una eficiencia de proceso, con rendimientos financieramente aceptables y, de cierta manera, que permitan el aprendizaje y crecimiento en la empresa.

6.1 ¿Por qué es necesaria e importante la medición del desempeño de la cadena de suministro?

6.2 ¿De qué forma el enfoque del balanced Socrecard ayuda a las empresas dentro de la cadena de suministro a establecer y lograr los objetivos comunes?

OA 7 **Analizar la nueva tecnología y las tendencias que surgen en la administración de la cadena de suministro.** Varias tendencias recientes están cambiando el trabajo del gerente de la cadena de suministro de la actualidad. La tecnología y la automatización llevan la información de distribución actualizada al escritorio de quien toma las decisiones. La tecnología también vincula a proveedores, compradores y transportistas para una toma de decisiones conjunta y ha creado un nuevo canal de distribución electrónico. Numerosas empresas ahorran dinero y tiempo al subcontratar a terceros como transportistas para manejar parte o todos los aspectos del proceso de distribución. Las empresas toman importantes medidas hacia el objetivo de proteger sus cadenas de suministro contra amenazas externas.

7.1 Visite el sitio web de Menlo Logistics en **www.menlolog.com**. ¿Qué funciones logísticas puede proporcionar este tercero como proveedor de logística? ¿Cómo encaja su misión en la filosofía de administración de la cadena de suministro?

TÉRMINOS CLAVE

administración de la cadena de suministro 447
administración de la cadena de suministro ágil 461
administración de la cadena de suministro esbelta 461
aplazamiento 462
benchmarks (puntos de referencia) 453
cadena de suministro 447
ciclo pedido a efectivo 457
costeo basado en actividades (ABC) 451
distribución electrónica 474
enfoque de sistemas 449
enfoque del Balanced Scorecard 470
equipo de la cadena de suministro 465
especificidad del rol 450
estrategia de cadena de suministro esbelta/ágil 462
estructura horizontal 463
estructura vertical 463
identificación por radiofrecuencia (RFID) 460
integración de la cadena de suministro 449
integración de la medición 451
integración de las operaciones internas 452
integración de tecnología y planeación 451
integración del cliente 453
integración del proveedor de materiales y servicios 452
integración relacional 450
intercambio electrónico de datos (EDI) 466
métrica 470
outsourcing (logística por contrato) 473
planeación de requerimientos de materiales (MRP) (administración de materiales) 466
planeación de los recursos de distribución (DRP) 466
posición horizontal 463
proceso de administración de las devoluciones 459
proceso de administración de las relaciones con el cliente 454
proceso de la administración de la demanda 456
proceso de administración de las relaciones con los proveedores 458
proceso de administración del flujo de manufactura 457
proceso de administración del servicio al cliente 455
proceso de cumplimiento de los pedidos 457
proceso de desarrollo y comercialización del producto 458
procesos de negocio 454
programas automáticos de reabastecimiento 467
segmentación ABC 453
sistema de control de inventarios 466
sistema de información de logística 464
sistema de manejo de materiales 468
sistema de procesamiento de pedidos 465
tercera empresa de logística (3PL) 457

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

De sus lecturas, usted podría creer que tiene una perspectiva general de cómo funciona la administración de la cadena de suministro. Sin embargo, en realidad, la práctica de dicha administración puede ser muy complicada. Este ejercicio le ayudará a identificar las complejidades de administrar una cadena de suministro global en el entorno del mundo real. Al seguir uno de sus productos favoritos a medida que sus diversos componentes migran a lo extenso de la cadena de suministro en su extenso camino hasta su hogar u oficina, usted puede obtener una apreciación adicional de las difíciles tareas que enfrentan los gerentes de la cadena de suministro.

Actividades

1. Elija un producto con el que esté muy familiarizado o del que anticipe que puede investigar con facilidad. Usted puede consultar a los miembros de la familia, parientes o incluso un empleador anterior o actual que le pueda proporcionar detalles del negocio.
2. Elabore un mapa de la cadena de suministro de su producto retrocediendo tan lejos como sea posible. Un ejemplo simple sería un diamante que se vende en una joyería local, que se compró de forma directa de mayoristas de diamantes en Holanda, quienes lo compraron a los mayoristas de centros de diamantes en Sudáfrica y que fue extraído de las minas propiedad de una empresa en ese país. Identifique tantos participantes como sea posible en el canal por nombre de empresa y su ubicación.

3. Identifique el modo de transporte utilizado entre cada etapa en el canal.
4. Identifique el nombre y la ubicación de las partes componentes del producto, si las hay. Por ejemplo, ampliemos el ejemplo del diamante de sólo uno a un collar de diamantes. Usted necesitaría rastrear la historia de la cadena de metal y de diamantes hasta sus orígenes y hacia delante hasta el punto en que el diamante y la cadena se combinan para formar un collar.

EJERCICIO DE ÉTICA

Durante años, los grupos de mano de obra y ambientalistas han criticado y presionado a las empresas cuyos proveedores pagan bajos salarios, manejan talleres de explotación, utilizan mano de obra infantil o emplean otras prácticas de trabajo ilícitas. Sin embargo, sólo recientemente las empresas estadounidenses comenzaron a estar bajo la mira por obtener materiales de empresas extranjeras que contribuyen a los problemas de contaminación masiva en sus ambientes locales. Cuando se descubrió que la planta de Fuan Textiles en el sur de China, un importante proveedor de tela para empresas como Nike, Liz Claiborne y Target, había vertido grandes cantidades de aguas residuales no tratadas a los lagos y ríos chinos, numerosas empresas a lo largo del flujo de la cadena de suministro de Fuan fueron obligadas a prestar atención. Como señaló Daryl Brown, vicepresidente de ética y cumplimiento de Liz Claiborne, "el ambiente es la nueva frontera. Ciertamente no queremos ser asociados con una empresa que contamina las aguas".[28]

Preguntas

1. ¿Las empresas como Nike, Liz Claiborne y Target evitan estructurar sus cadenas de suministro de manera que incluyan contaminadores, incluso si la contaminación ocurre en algún lugar lejano de Estados Unidos?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas con el uso de suministros y mano de obra de los socios en la cadena de suministro (directos e indirectos) basados en países que no tienen estrictos estándares ambientales?
3. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda el tema de la protección ambiental en la administración de la cadena de suministro? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego, redacte un memorando de negocios al presidente de Liz Claiborne en el cual describa cómo la Declaración de ética de la AMA aborda el dilema al que se enfrenta la empresa.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Como se menciona en el capítulo 13, la parte 4 del proceso de planeación estratégica continúa definiendo los elementos de la mezcla de marketing y esta sección se enfoca en la plaza (distribución). El siguiente ejercicio está diseñado para seguir guiándolo a lo largo de las decisiones de distribución para su plan de marketing estratégico:

1. ¿Qué instalaciones de distribución física serán necesarias para completar la entrega de los productos y servicios de la empresa que ha elegido al comprador?
2. ¿De qué forma se debe distribuir el producto de su empresa? Justifique su selección de modo(s) de transporte. ¿Qué otros tipos de facilitadores del canal requerirá usted para hacer llegar a sus clientes la oferta de su producto?

CASO DE ESTUDIO: DELL

AP PHOTO/GAUTAM SINGH

¿EL ICONO DE LA INDUSTRIA DE LA LOGÍSTICA PUEDE TENER ÉXITO EN INDIA?[29]

Michael Dell tuvo la idea de vender sistemas de cómputo de forma directa a los clientes cuando era un estudiante de la Universidad de Texas. En 1985 su nueva empresa diseñó su primer sistema de cómputo y pronto empezó a ofrecer servicio en línea al producto. Para 1996 Dell vendía computadoras por Internet y para 2000 el sitio web de la empresa obtenía $50 millones al día en ventas directas.

En la actualidad, Dell está bien establecida como un icono de la industria de logística. Su modelo de negocios esbelto ha influido en incontables otras empresas que siguen su ejemplo. El centro de manufactura de Dell, Morton L. Topfer, en Texas, de 300 000 pies cuadrados (conocido como TMC) sirve como la zona cero para el proceso de fabricación sobre pedido (o "justo a tiempo") por el que es famoso. El TMC hace posible que Dell ensamble cientos de computadoras por hora, tome pedidos conforme llegan y los fabrique con base en las especificaciones de los clientes. En la industria de cómputo, el equipo tecnológico se vuelve obsoleto con mucha rapidez, así que Dell quiere que todo lo que sale por la puerta esté recién salido de la línea de ensamblaje, para no perder valor en un almacén.

La revolucionaria cadena de suministro de Dell se caracteriza por sus mínimos niveles de inventario, una política de pagar a los proveedores sólo después de que los clientes le hayan pagado a Dell y las ventas directas. Los analistas de la industria señalan que estas estrategias han cambiado la forma de manufactura de alta tecnología, de la misma forma en que Wal-Mart cambió la venta al detalle o al menudeo.

La pregunta para Dell es ahora cómo planear un crecimiento futuro en los mercados globales emergentes como China e India. El modelo de negocio de Dell, basado en información, eficiencia y velocidad, ¿puede funcionar tan bien en partes del mundo donde los entornos económicos y sociales son tan diferentes de como son en Estados Unidos?

Dell anunció los planes para una considerable inversión de capital y la expansión de sus operaciones en India, que requiere 20 000 empleados y una nueva instalación de manufactura similar a TMC. Los analistas pronostican que si Dell tiene éxito en llevar su implementación justo a tiempo a India, podría iniciar un movimiento de inversión extranjera enfocado en la manufactura en el país.

Un reporte de 2005 de KPMG International concluyó que China e India serán las dos economías más grandes para mediados del siglo y "aunque India ha tenido un mal desempeño en la última etapa de la carrera de crecimiento, existe una fuerte posibilidad de que pueda avanzar". Dell parece estar de acuerdo. El presidente ejecutivo (CEO) Kevin Rollins explicó: "En la actualidad, India vende 4 millones de computadoras por año y se proyecta que esto aumente a 10 millones de unidades cada año en los siguientes tres a cinco años. Nuestra fuerza de trabajo está capacitada y es el momento adecuado para la segunda fase de expansión en las actividades del centro de contacto, la investigación y desarrollo y... un sitio de manufactura".

Sin embargo, los críticos se muestran escépticos de que India sea tan rentable como Dell espera, al citar la falta de carreteras, energía y telecomunicaciones confiables. Aunque las telecomunicaciones han mejorado con una red de fibra óptica de 53 000 millas, India mantiene sólo 2 000 millas de carreteras (Estados Unidos tiene 23 veces esa cantidad). Las cadenas de entrega se basan casi exclusivamente en pequeños vehículos con sólo tres ruedas que circulan en caminos de terracería. En cuanto al suministro de energía de India, los propietarios de empresas experimentan casi 20 cortes significativos cada mes (en comparación con 5 en China). A este problema hay que sumarle la interminable burocracia que requieren las empresas en India, regulaciones laborales que obligan a las empresas a obtener permiso del gobierno para despedir a los empleados y leyes que requieren aprobación unánime de los trabajadores antes de que las empresas se puedan reorganizar. Queda claro por qué los críticos se preguntan si Dell podrá tener éxito allí.

Dell replica que sus computadoras son lo suficientemente ligeras para ser transportadas en vehículos de tres ruedas, los cuales son la columna vertebral de la cadena

de suministro en India. Y el observador de la industria Clay Risen agrega que "el requerimiento de Dell de que los proveedores ubiquen sus almacenes en lugares cercanos parece de pronto una ventaja; después de todo, entre menos tenga que lidiar la cadena de suministro con el sistema de transporte indio, mejor". Dell se puede concentrar en la clase media urbana con dinero para comprar computadoras en importantes ciudades en Nueva Delhi, donde la infraestructura, la energía y los sistemas de telecomunicaciones del país son más confiables.

Incluso con los riesgos involucrados en hacer negocios allí, Dell ha decidido que India es demasiado grande y llena de posibilidades para ignorarla. La industria observa y espera ver cómo le va al gigante de las computadoras. El éxito (o fracaso) de Dell podría determinar si más empresas manufactureras siguen su ejemplo en el futuro.[29]

Fuente: William Hoffman, "Dell Chief Targets Supply-Chain Gaps", *Shipping Digest*, 12/3/07; Clay Risen, "Dell Takes On India", *World Trade Magazine*, septiembre de 2006; David Hannon, "Dell Flies in the Right Direction", *Purchasing*, 17/11/05.

Preguntas

1. Describa cómo los procesos de manufactura de Dell representan un cambio en la administración de la cadena de la forma en que se hacían las cosas en la era de la producción en masa. ¿Qué significa que haya habido una inversión en el flujo de la demanda de un sistema de "empujar" a uno de "jalar"?
2. Describa el sistema de procesamiento de pedidos. ¿Cómo funciona en una empresa como Dell? Cuando un pedido ingresa al sistema, ¿qué debe monitorear la gerencia? ¿Por qué es tan importante que el sistema de procesamiento de pedidos sea bien ejecutado?
3. Describa el rol que desempeña un gerente de la cadena de suministro en Dell. ¿Cuáles serían sus responsabilidades? ¿Por qué existe una demanda tan alta en la actualidad de gerentes de cadenas de suministro en empresas como Dell?
4. Describa los beneficios que reciben Dell y otras empresas de la administración de la cadena de suministro. ¿Qué beneficios reportan las empresas orientadas a la cadena de suministro? ¿Qué ha mostrado la investigación?

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

SEPHORA: EL NEGOCIO ES HERMOSO, PARTE 2

Como vio en el video del capítulo 13, Sephora es líder en la venta de productos de salud y belleza. Sus anaqueles están llenos de un equilibrio entre las grandes marcas y las menos conocidas que están surgiendo. Sephora también maneja y promueve su marca propia. Con semejante inventario tan amplio, en expansión y siempre en renovación, Sephora debe mantener una cadena de suministro eficiente, una que maneje la contratación y las compras de materia prima para la marca Sephora, la programación de la producción, el procesamiento de los pedidos, control de inventarios, almacenamiento, manejo de materiales y transportación. Revise la sección Videoclips de empre-

sas del capítulo 13 para averiguar las técnicas de cadena de suministro que utiliza Sephora para mantener sus anaqueles abastecidos y a sus clientes felices.

Preguntas

1. ¿Por qué es importante para los clientes que Sephora mantenga una información detallada acerca de su inventario? ¿Qué hace Sephora para asegurarse de que sus números sean precisos?
2. ¿De qué forma Sephora administra su cadena de suministro? ¿Qué información sirve para tomar la decisión de qué proveedores se incorporen?

El marketing y usted Resultados de

Entre más alta sea su puntuación, más comprometido está usted a proporcionar servicios de calidad a sus clientes. Una puntuación alta también sugiere que su jefe estaba comprometido con la calidad en el servicio, lo facultó para tomar decisiones y usted estaba satisfecho con su empleo. Como averiguó en este capítulo, cuando todos en la empresa trabajan "en el mismo canal", ésta puede proporcionar una mejor experiencia al cliente: homogénea y satisfactoria.

© SPENCER PLATT/GETTY IMAGES

CAPÍTULO 15

Ventas al detalle

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Analizar la importancia de las ventas al detalle en la economía de Estados Unidos

2A Explicar las dimensiones en las cuales se pueden clasificar los minoristas

3A Describir los principales tipos de operaciones minoristas

4A Analizar las técnicas de ventas al detalle fuera de tienda

5A Definir el *franquiciamiento* y describir sus dos formas básicas

6A Listar las tareas más importantes relacionadas con el desarrollo de una estrategia de marketing al detalle

7A Describir los nuevos avances en las ventas al detalle

OA 1

EL ROL DE LAS VENTAS AL DETALLE

Las ventas al detalle (o al menudeo), es decir, todas las actividades relacionadas de forma directa con la venta de bienes y servicios para el consumo final de uso personal, no de negocios, han mejorado la calidad de nuestra vida diaria. Cuando compramos abarrotes, artículos para el cabello, ropa, libros y diversos bienes y servicios, participamos en las ventas al detalle. Los millones de bienes y servicios que brindan los minoristas reflejan las necesidades y estilos de la sociedad estadounidense.

Las ventas al detalle nos afectan a todos de forma directa o indirecta. La industria minorista es uno de los más grandes empleadores; más de 1.6 millones de minoristas estadounidenses emplean a más de 24 millones de personas, casi uno de cada cinco trabajadores estadounidenses.[1] El comercio al detalle representa 11.6% de todo el empleo estadounidense y casi 13% de todas las empresas se consideran minoristas bajo el North American Industry Classification System (NAICS).[2] A nivel de tiendas, las ventas al detalle son, en su mayoría, pequeñas empresas familiares. Casi 9 de cada 10 empresas minoristas emplean menos de 20 trabajadores y, de acuerdo con la National Retail Federation, más de 90% de todos los minoristas manejan sólo una tienda.[3]

La economía estadounidense depende en gran medida de las ventas al detalle. Los minoristas obtienen más de $4 billones en ventas anuales, casi 40% de todo el producto interno bruto (PIB).[4] Aunque la mayoría de los minoristas son bastante pequeños, algunas enormes organizaciones dominan la industria, entre ellas destaca Wal-Mart, cuyas ventas anuales sólo en Estados Unidos son mayores que las de los siguientes cinco gigantes minoristas estadounidenses combinados. ¿Quiénes son ellos? En la figura 15.1 se listan los diez minoristas más grandes de Estados Unidos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Analizar la importancia de las ventas al detalle en la economía de Estados Unidos

El marketing y usted

¿Qué tanto disfruta usted comprar? Ingrese sus respuestas en las líneas que se proporcionan.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

__ Voy de compras porque hacerlo me hace feliz.

__ Ir de compras es divertido.

__ Experimento una verdadera sensación "intensa" cuando voy de compras.

__ Disfruto hablar con el personal de ventas y otros compradores que estén interesados en las mismas cosas que yo.

__ Me gusta que un vendedor me lleve mercancía para que yo elija.

__ Disfruto ver las exhibiciones en el centro comercial cuando voy de compras.

Sume su puntuación y averigüe lo que significa después de leer el capítulo.

OA 2

CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES MINORISTAS

Un establecimiento al detalle se puede clasificar según su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precio. De manera específica, los minoristas utilizan las últimas tres variables para posicionarse en el mercado competitivo. (Como se señala en el capítulo 7, el *posicionamiento* es la estrategia utilizada para influir en la forma en que los consumidores perciben un producto en relación con todos los demás en competencia.) Estas tres variables pueden combinarse en diversas formas para crear operaciones minoristas distintivamente diferentes. En la figura 15.2 se

ventas al detalle (o al menudeo)
Todas las actividades relacionadas de forma directa con la venta de bienes y servicios para el consumo final de uso personal, no de negocios.

FIGURA 15.1

Los diez minoristas más grandes de Estados Unidos

2007 Rango	Empresa	Formato minorista	Ingresos ($ miles de millones)	Número de tiendas
1	**Wal-Mart** Bentonville, AR	Tiendas de descuento, súper centros y clubes de almacén	378.8	7 262
2	**Home Depot** Atlanta, Georgia	Centros de mejoramiento para el hogar	77.3	2 234
3	**CVS Caremark** Woonsocket, RI	Farmacias	76.3	6 301
4	**Kroger** Cincinnati, OH	Supermercados, farmacias, especialidad y tiendas de conveniencia	70.2	3 662
5	**Costco** Issaquah, WA	Clubes de almacén	64.4	520
6	**Target** Minneapolis, MN	Tiendas de descuento y súper centros	63.4	1 591
7	**Walgreens** Deerfield, IL	Farmacias	53.8	5 997
8	**Sears Holding** Hoffman Estates, IL	Tiendas departamentales, catálogos, centros para el hogar, especialidades	50.7	3 800
9	**Lowe's** Mooresville, NC	Centros de mejoramiento para el hogar	48.3	1 525
10	**SUPERVALU** Eden Prarie, MN	Supermercados, farmacias	44.1	2 474

Fuente: "The Nation's Retail Power Players", www.stores.org, consultado el 11 de febrero de 2009.

listan los tipos más importantes de minoristas que se analizan en este capítulo y se clasifican por nivel de servicio, variedad de productos, precio y margen bruto.

Propiedad

Los minoristas se pueden clasificar ampliamente por la forma de propiedad: independiente, parte de una cadena o un establecimiento de franquicia. Los minoristas propiedad de una persona o sociedad y que no son operados como parte de una institución minorista más grande son los minoristas independientes. En todo el mundo, la mayoría de los minoristas son independientes, operan una o varias tiendas en su comunidad. Los floristas locales, tiendas de calzado y mercados de comida étnica entran, por lo general, en esta clasificación.

Las cadenas de tiendas pertenecen a una organización y se manejan como un grupo. Bajo esta forma de propiedad, la oficina matriz maneja numerosas tareas administrativas para la cadena completa. Dicha oficina compra también la mayor parte de la mercancía que se vende en las tiendas. Gap y Starbucks son ejemplos de cadenas.

Las franquicias pertenecen a individuos y son operadas por ellos, pero están licenciadas por una organización de respaldo más grande, como Subway o Quiznos. El franquiciamiento combina las ventajas de la propiedad independiente con las de la organización de cadena de tiendas. Este método se analiza con mayor detalle más adelante en el capítulo.

FIGURA 15.2

Tipos de tiendas y sus características

Tipo de minorista	Nivel de servicio	Variedad de productos	Precio	Margen bruto
Tienda departamental	Moderadamente alto a alto	Amplia	Moderado a alto	Moderadamente alto
Tienda de especialidad	Alto	Limitada	Moderado a alto	Alto
Supermercado	Bajo	Amplia	Moderado	Bajo
Tienda de conveniencia	Bajo	Media a limitada	Moderadamente alto	Moderadamente alto
Farmacia	Bajo a moderado	Media	Moderado	Bajo
Tienda de descuento de línea completa	Moderado a bajo	Media a amplia	Moderadamente bajo	Moderadamente bajo
Tienda de descuento de especialidad	Moderado a bajo	Media a amplia	Moderadamente bajo a bajo	Moderadamente bajo
Clubes de almacén	Bajo	Amplia	Bajo a muy bajo	Bajo
Minorista de precios bajos	Bajo	Media a limitada	Bajo	Bajo
Restaurante	Bajo a alto	Limitada	Bajo a alto	Bajo a alto

Nivel de servicio

El nivel de servicio que brindan los minoristas se puede clasificar a lo largo de una línea continua desde el servicio completo hasta el autoservicio. Algunos minoristas, como las tiendas de ropa exclusiva, ofrecen altos niveles de servicio. Proporcionan arreglos, crédito, entrega, consultoría, políticas liberales de devoluciones, compras a plazo, envoltura para regalo y compras personales. Las tiendas de descuento, por lo general, ofrecen menos servicios. Los minoristas, como los distribuidores de fábrica y los clubes de almacén, no ofrecen prácticamente ningún servicio.

Variedad de productos

La tercera base que se utiliza para posicionar o clasificar a las tiendas es por la cobertura y profundidad de su línea de productos. Las tiendas de especialidad, como Best Buy, Toys "R" Us o GameStop, tienen las clasificaciones de producto más concentradas, llevan por lo general líneas de producto sencillas o limitadas, pero con una profundidad considerable. Al otro lado del espectro las tiendas de descuento de línea completa manejan amplias variedades de mercancías con una profundidad limitada. Por ejemplo, Target maneja autopartes, productos de limpieza para el hogar y alimentos para mascotas. Aunque por lo general maneja sólo cuatro o cinco marcas de alimentos para perro. En contraste, una tienda de mascotas de especialidad, como Petsmart, puede manejar hasta 20 marcas en una gran variedad de sabores, formas y tamaños.

Otros minoristas, como los distribuidores de fábrica, pueden llevar sólo parte de una sola línea de productos. Las tiendas de Nike venden sólo ciertos productos de su marca. Las tiendas de descuento de especialidad, como Home Depot y Rack Room Shoes, manejan una amplia variedad en líneas de producto concentradas como artículos para la construcción y para el hogar o calzado.

Precio

El precio es la cuarta forma de posicionar a las tiendas minoristas. Las tiendas departamentales tradicionales y las de especialidad fijan, por lo general, el "precio de venta sugerido". En contraste, las tiendas de descuento, los distribuidores de fábrica y los minoristas de descuento utilizan los precios bajos como una importante atracción para los compradores.

En la última columna de la figura 15.2 se muestra el margen bruto típico, es decir, cuánto obtiene el minorista como porcentaje de la venta después de que se resta el costo de los productos. El nivel de margen bruto y el nivel del precio concuerdan, por lo general. Por ejemplo, una joyería tradicional tiene altos precios y márgenes brutos. Un distribuidor de fábrica tiene bajos precios y también bajos márgenes brutos. Las rebajas en la mercancía durante los periodos de ofertas y las guerras de ventas entre los competidores, en las cuales las tiendas reducen sus precios en ciertos artículos, en un esfuerzo por ganar clientes, provocan que los márgenes brutos disminuyan. Cuando Wal-Mart ingresó al negocio de tiendas de abarrotes en una pequeña comunidad de Arkansas, se presentó una feroz guerra de precios. Para el momento en que la guerra de precios estaba en su apogeo, el precio del cuarto de galón de leche había caído más de 50% (por debajo del precio del medio litro) y una hogaza de pan se vendía por sólo 9 centavos, precios a los que ningún minorista podía obtener alguna utilidad.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Explicar las dimensiones en las cuales se pueden clasificar los minoristas

- Propiedad
- Nivel de servicio
- Variedad de productos
- Precio

OA 3

PRINCIPALES TIPOS DE OPERACIONES AL DETALLE

Por tradición han existido varios tipos distintos de minoristas, cada uno ofrece diferente variedad de productos, tipo de servicio y nivel de precios, según las preferencias de compra de sus clientes.

Sin embargo, en una tendencia reciente, los minoristas experimentan con formatos alternos que dificultan su clasificación. Por ejemplo, los supermercados amplían sus artículos y servicios no alimenticios; las tiendas de descuento agregan abarrotes; las farmacias se convierten más en

minoristas independientes
Aquellos que son propiedad de una persona o sociedad y no operan como parte de alguna institución minorista más grande.

cadenas de tiendas
Aquellas que pertenecen a una organización y se manejan como un grupo.

franquicia
Derecho de manejar un negocio o vender un producto.

margen bruto
Cantidad de dinero que el minorista obtiene como porcentaje de la venta después de que se restan los costos de los bienes vendidos.

tienda departamental
Aquella que acoge diversos departamentos bajo un techo.

comprador
Jefe de departamento que selecciona la mercancía y puede también ser responsable de la promoción y el personal.

tienda de especialidad
Tienda minorista que se especializa en un determinado tipo de mercancía.

supermercado
Grandes minoristas, clasificados por departamentos y de autoservicio que se especializan en alimentos y algunos productos no alimenticios.

tiendas de conveniencia y las tiendas departamentales experimentan con tiendas más pequeñas. Sin embargo, numerosas tiendas aún tienen cabida dentro de los tipos básicos.

Tiendas departamentales

Una tienda departamental maneja una amplia variedad de compras y productos de especialidad, esto incluye ropa, cosméticos, productos para el hogar, electrónica y, en ocasiones, mobiliario. Las compras se hacen, por lo general, dentro de cada departamento más que en un área de cajas central. Cada departamento se trata como un centro de compras separado para obtener economías de promoción, compras, servicio y control. Cada departamento está dirigido por un comprador, un jefe de departamento que no sólo selecciona la mercancía para su departamento sino que también puede ser responsable de la promoción y el personal. Para una imagen de tienda consistente y uniforme, la gerencia central establece amplias políticas acerca de los tipos de mercancía que se manejan y el rango de precios. La gerencia central también es responsable del programa general de publicidad, las políticas de crédito, la ampliación de tiendas, el servicio al cliente y demás.

Las grandes tiendas departamentales independientes son poco usuales en la actualidad. La mayoría pertenece a cadenas nacionales. Entre las cadenas de tiendas departamentales más grandes de Estados Unidos están Macy's, Inc. (antes conocida como Federated Department Stores, Inc.), JCPenney, Sears, Nordstrom y Dillard's. Esta última es famosa por su expertise en distribución. Nordstrom ofrece un innovador servicio al cliente.

Tiendas de especialidad

Los formatos de tiendas de especialidad permiten a los minoristas afinar sus estrategias de segmentación y personalizar su mercancía con base en los mercados meta específicos. Una tienda de especialidad no es sólo un tipo de tienda, sino un método de operaciones al detalle; en particular, especializada en un determinado tipo de mercancía. Algunos ejemplos incluyen ropa para niños y para caballeros, dulces, productos horneados, café gourmet, productos deportivos y artículos para mascotas. Una tienda de especialidad lleva una variedad más profunda pero más limitada de mercancía de especialidad que una tienda departamental. Los empleados de ventas conocedores de las tiendas de especialidad ofrecen, por lo general, un servicio más atento al cliente. El formato se ha vuelto muy eficaz en el mercado de ropa y otras áreas. De hecho, los consumidores compran más ropa de las tiendas de especialidad que de algún otro tipo de minorista. The Children's Place, Gadzooks, Williams-Sonoma y Foot Locker son ejemplos de cadenas exitosas de minoristas de especialidad.

Los consumidores consideran, a menudo, que el precio es secundario en las tiendas de especialidad. En lugar de eso, su popularidad se determina por la mercancía distintiva, la apariencia física de la tienda y el calibre del personal. Por ejemplo, los expertos de la industria encontraron que los consumidores se confunden por la amplia gama de nuevos productos de alta tecnología disponible en la actualidad. Un estudio reveló que sólo cerca de 10% de la capacidad de los nuevos aparatos se utiliza alguna vez.[5] Los clientes que van de compras por aparatos electrónicos de tecnología de punta encuentran, con frecuencia, que las tiendas de especialidad no compiten en precio con las tiendas de grandes almacenes. En lugar de eso, las tiendas de especialidad de electrónica de consumo compiten ofreciendo un personal de ventas mejor capacitado, mayor experiencia y un mejor servicio al cliente que los grandes minoristas de almacenes. Por ejemplo, Tweeter, una cadena de electrónica regional en Nueva Inglaterra, se especializa en ayudar a sus clientes a superar la confusión y sentirse más cómodos con sus compras. Los clientes de Tweeter pueden probar la tecnología más reciente al acompañar al personal de ventas "muy bien informado" a través de réplicas de cocinas, estudios y recámaras llenos de complicados artefactos.[6] Debido a su atención al cliente y a una línea de productos limitada, los fabricantes favorecen a menudo la introducción de nuevos productos en pequeñas tiendas de especialidad, antes de moverse a los minoristas más grandes y a las tiendas departamentales.

Supermercados

Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, los consumidores estadounidenses gastan cerca de 10% de su ingreso disponible en alimentos y casi la mitad de tales gastos ocurre en supermercados en comida para consumo en el hogar. Los supermercados son grandes minoristas, clasificados por departamentos y de autoservicio que se especializan en alimentos y algunos productos que no son alimentos. Los supermercados han experimentado una disminución en las ventas en los años recientes. Parte de esta reducción ha sido el resultado de un aumento en la competencia de las tiendas de descuento Wal-Mart y Sam's Club. Pero

los cambios demográficos y de estilo de vida también han afectado a la industria de los supermercados.

Un importante cambio ha sido el aumento de familias con ingreso dual y familias de padres solteros que comen fuera con mayor frecuencia o que simplemente están demasiado ocupados para preparar alimentos en casa. Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la población de ese país gasta cerca de 50% de su dinero en comida en tiendas de abarrotes al detalle y casi 50% en comida fuera de casa. En comparación, en 1950 los estadounidenses gastaban más de tres cuartas partes de su dinero para alimentos en tiendas de abarrotes.[7]

Para los operadores de supercentros, los productos alimenticios son un imán para los clientes, que incrementa considerablemente el volumen total de la tienda, al tiempo que aleja a los clientes de los supermercados tradicionales.

© AP PHOTO/MEL EVANS

Conforme las tiendas intentan satisfacer la demanda de los consumidores de compras en una sola parada, los supermercados tradicionales están siendo reemplazados por *supertiendas* más grandes, que son el doble del tamaño de los supermercados. Las supertiendas satisfacen las necesidades de los clientes actuales de conveniencia, diversidad y servicio. Las supertiendas ofrecen compras en una sola parada para diversas necesidades alimenticias y no alimenticias, así como servicios varios, incluidas farmacias, tiendas de flores y barras de ensaladas, panaderías en las tiendas, secciones de comida para llevar, restaurantes tradicionales, secciones de comida saludable, renta de videos, servicios de tintorería, reparación de calzado, procesamiento de fotografías y bancos. Algunos ofrecen incluso consultorios dentales y ópticas familiares. Esta tendencia a ofrecer una amplia variedad de productos y servicios no tradicionales bajo un solo techo se llama comercialización combinada. Los supermercados Safeway son un buen ejemplo de la comercialización combinada. Además de incluir tienda de licores, departamento floral y farmacia, también rentan espacios a Starbucks y a bancos locales. Otra tendencia en la diversificación de los supermercados es la adición de estaciones de gasolina propiedad de las tiendas. Dichas estaciones no son sólo una fuente de ingresos para los supermercados y una conveniencia para los clientes, sino que también atraen clientes al lugar al ofrecer precios más bajos de lo que se pueden encontrar en una estación tradicional de gasolina. Se espera que las estaciones propiedad de tiendas representen tanto como 20% de las ventas generales de gasolina en un futuro cercano.

Para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo, numerosas cadenas de supermercados están personalizando las estrategias de marketing para que resulten más atractivas para segmentos específicos de clientes. Lo más notable es el cambio hacia *programas de marketing de lealtad* que recompensan a los clientes leales al manejar tarjetas de comprador frecuente con descuentos u obsequios. Una vez que se escanean en la caja, las tarjetas de los compradores ayudan a los supermercados minoristas a hacer un seguimiento electrónico de los hábitos de compra de los clientes. Más de la mitad de ellos, que compra en las más de 600 tiendas Piggly Wiggly manejan la tarjeta de lealtad de Pig's Favorite. Los clientes utilizan su tarjeta cada vez que compran para obtener descuentos especiales en productos. La cadena de supermercados también fue una de las primeras abarroteras en implementar la biométrica. En lugar de manejar una tarjeta de lealtad, el cliente simplemente coloca la yema de su dedo en un lector escáner biométrico de dedos en un kiosco colocado cerca del frente de la tienda. Luego, el comprador recibe una impresión de las ofertas personalizadas, que cambian cada semana.[8] Piggly Wiggly utiliza también los datos de compra del consumidor almacenados en su base de datos para determinar las preferencias de sus clientes. Si la gerencia considera que un cliente compra flores con regularidad, entonces le envía a ese cliente un cupón redimible en su departamento floral.[9]

Farmacias

Las farmacias surten, como su giro principal, productos y servicios relacionados con los medicamentos. Los clientes en su mayoría son atraídos a las farmacias por sus medicamentos o los farmacéuticos, por su conveniencia o sólo porque, como una tercera parte, respeta su plan de medicamentos de prescripción. Las farmacias también manejan una amplia selección de medicamentos sin receta, cosméticos, accesorios de salud y belleza, mercancía de temporada, artículos de especialidad como tarjetas de felicitación y una selección limitada de juguetes y algunos alimentos de conveniencia no refrigerados. Conforme la competencia de los comercia-

comercialización combinada
Tendencia a ofrecer una amplia variedad de productos y servicios no tradicionales bajo un solo techo.

farmacia
Tienda minorista que surte productos y servicios relacionados con medicamentos como su negocio principal.

tienda de conveniencia
Supermercado en miniatura que maneja sólo una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación.

tienda de descuento
Minorista que compite con base en los precios bajos, una alta rotación y un alto volumen.

tiendas de descuento de línea completa
Minorista que ofrece a los consumidores un servicio muy limitado y maneja una amplia variedad de "bienes de consumo duradero" de marcas muy conocidas a nivel nacional.

comercialización en masa
Estrategia minorista que utiliza precios de bajos a moderados en grandes cantidades de mercancía y un menor servicio para estimular la alta rotación de los productos.

lizadores en masa y los supermercados con sus propias farmacias, así como los servicios de prescripciones enviadas por correo directo han aumentado, las farmacias han incluido servicios de valor agregado como operaciones las 24 horas del día, farmacias con servicio al automóvil y clínicas de salud de bajo costo con personal conformado por enfermeras en activo.

Las tendencias demográficas en Estados Unidos parecen favorables para la industria farmacéutica. A medida que los *baby boomers* (o generación de la posguerra) sigue envejeciendo, gastará un porcentaje mayor de su ingreso en cuidados médicos y bienestar. De hecho, la persona promedio de 60 años compra 15 medicamentos de prescripción al año, casi el doble de la persona promedio de 30 años. Ya que los *baby boomers* están atentos a su salud y son muy sensibles de su apariencia, el tránsito creciente en los mostradores de las farmacias en el futuro deberá también estimular las ventas en otras categorías de mercancía de medicamentos, que por tradición han sido constantes, de forma más notable los medicamentos sin receta, las vitaminas y los accesorios de salud y belleza.

Tiendas de conveniencia

Una tienda de conveniencia se puede definir como un supermercado en miniatura, maneja sólo una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación. Estas tiendas de autoservicio se ubican, por lo general, cerca de áreas residenciales y están abiertas las 24 horas, siete días a la semana. Las tiendas de conveniencia ofrecen exactamente lo que su nombre indica: una ubicación conveniente, amplio horario y un servicio rápido. Sin embargo, los precios casi siempre son mayores en comparación con un supermercado. Así, el cliente paga por la conveniencia.

Cuando las tiendas de conveniencia originales incluyeron bombas de gasolina de autoservicio, las estaciones de servicio completo reaccionaron al cerrar las áreas de servicio y abrir sus propias tiendas en miniatura y vender productos de conveniencia como cigarros, bebidas refrescantes y bocadillos. Los supermercados y las tiendas de descuento atraen también a los clientes con compras en una sola parada y un pago rápido. Para combatir la competencia de las estaciones de gasolina y de los supermercados, los operadores de las tiendas de conveniencia han cambiado su estrategia. Han ampliado sus ofertas de artículos no alimenticios con renta de video y accesorios de salud y belleza y han agregado líneas de sándwiches y ensaladas de alto nivel y productos más frescos. Algunas tiendas de conveniencia incluso venden productos de Pizza Hut, Subway y Taco Bell preparados en la tienda. Por ejemplo, Exxon On the Run presenta Green Mountain Coffee Roasters, submarinos Blimpie y ensaladas, y un On the Run Café que ofrece todo: desde sándwiches recién preparados y frutas frescas hasta hamburguesas a la parrilla y papas a la francesa.[10]

Tiendas de descuento

Una tienda de descuento es un minorista que compite con base en los precios bajos, una alta rotación y volumen alto. Las tiendas de descuento se pueden clasificar en cuatro importantes categorías: de línea completa, de especialidad, clubes de almacén y minoristas de precios bajos.

Wal-Mart es la tienda de descuento de línea completa más grande por sus ventas y se la acredita por ser pionera en la estrategia minorista de "precios bajos todos los días", que ahora se imita ampliamente.

© AP PHOTO/KIICHIRO SATO

Tiendas de descuento de línea completa En comparación con las tiendas departamentales tradicionales, las tiendas de descuento de línea completa, ofrecen a los consumidores un servicio muy limitado y manejan una variedad mucho más amplia de bienes de consumo duradero de marcas muy conocidas a nivel nacional, incluidos productos para el hogar, juguetes, autopartes, ferretería, artículos deportivos y productos para jardinería, así como ropa, ropa de cama y blancos. Algunos manejan incluso artículos de comida no perecederos, tales como bebidas refrescantes, productos enlatados y papas fritas. Al igual que las tiendas departamentales, las cadenas nacionales dominan las tiendas de descuento. Las tiendas de descuento de línea completa se llaman con frecuencia comercializadores en masa. La comercialización en masa es la estrategia en

la cual los minoristas utilizan precios que varían de moderados a bajos en grandes cantidades de mercancía y un menor servicio para estimular la alta rotación de los productos.

Wal-Mart es la tienda de descuento de línea completa más grande en términos de ventas. En un principio, Wal-Mart se amplió con rapidez al ubicarse en los suburbios y absorber el negocio de kilómetros a la redonda. En los años recientes, la mayor parte de su crecimiento se ha dado en las ciudades más grandes. En la actualidad tiene más de 6 000 tiendas en cuatro continentes. Gran parte del éxito de Wal-Mart se ha atribuido a su visión del futuro, conciencia de los costos, comunicación eficiente y sistemas de distribución, así como por sus empleados comprometidos y motivados. Wal-Mart recibe el crédito de ser el pionero de las estrategias minoristas de "precios bajos todos los días", una estrategia ahora ampliamente imitada por los minoristas en todo el mundo. Además de expandirse a lo largo de los 50 estados de Estados Unidos y Puerto Rico, Wal-Mart se ha ampliado de forma global a Argentina, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Japón, México, Nicaragua y el Reino Unido. Wal-Mart también se ha convertido en un formidable gigante de las ventas al detalle de las compras en línea, al concentrarse en juguetes y electrónica. Con vínculos a sus tiendas a lo largo de Estados Unidos, ofrece compras en línea con los kioscos en tiendas vinculados con el sitio y la capacidad de manejar devoluciones y cambios de ventas realizadas en Internet, en sus tiendas físicas.[11]

Los **supercentros** combinan una línea completa de abarrotes y mercancías generales con una amplia gama de servicios, como farmacia, tintorería, estudios y servicios fotográficos, salones de belleza, ópticas y restaurantes, todo en una misma ubicación. Para los operadores de supercentros como Wal-Mart, la comida es un imán de clientes que aumenta de manera aguda el volumen general de la tienda, al tiempo que aleja a los clientes de los supermercados tradicionales. Wal-Mart abrió su primer supercentro en 1988 y ahora opera más de 2 000 a nivel mundial. Target fue el último minorista de descuento en adoptar el concepto de supercentro. La cadena tiene en la actualidad 177 ubicaciones de SuperTarget y planea abrir 200 más en los próximos 10 años.[12]

Los supercentros también amenazan con desplazar a las tiendas tradicionales de alimentos de tamaños pequeño y mediano de Europa hacia la extinción. Las antiguas tiendas de la esquina y los negocios familiares están cediendo el paso a las cadenas más grandes que ofrecen alimentos, medicinas, servicios y mercancías generales en un solo lugar. Tesco es en la actualidad el minorista de alimentos más grande de Gran Bretaña; se trata de un operador de cadenas que tiene más de 30% del mercado de abarrotes en el Reino Unido. Tesco se amplía con rapidez y ahora tiene más de 1 800 tiendas en ese país y casi 2 500 tiendas a nivel global, incluida una joint venture (o empresa conjunta) con Safeway en Estados Unidos.[13]

Sin embargo, numerosos países europeos están aprobando leyes que dificultan la apertura de los supercentros. En Francia, por ejemplo, las leyes prohíben autorizaciones para nuevos supercentros de más de 1 000 metros cuadrados (10 800 pies cuadrados). Bélgica y Portugal han aprobado prohibiciones similares. En Gran Bretaña y Holanda, las áreas fuera de los pueblos y ciudades son lugares prohibidos para las súper tiendas. Al imponer restricciones de planeación y construcción para las grandes tiendas, estos países tratan de dar cabida a las preocupaciones ambientales, a los movimientos para revivir los centros urbanos y a las preocupaciones de los pequeños tenderos.

Una variante cada vez más popular de las tiendas de descuento de línea completa son las *ventas al detalle de valor extremo*, los ejemplos más notables son Dollar General y Family Dollar. Los minoristas de valor extremo han crecido en popularidad al tiempo que los minoristas de descuento continúan su cambio hacia el formato de supercentro, amplían su base de clientes y aumentan sus ofertas de productos de precio alto dirigidos a los consumidores de mayores ingresos. Esto ha creado una apertura para minoristas de valor extremo para atraer a los clientes del segmento de bajos ingresos. Los clientes de ingresos bajos y fijos son atraídos por los minoristas de valor extremo, cuyas tiendas están ubicadas en sus comunidades. Los minoristas de valor extremo también construyen tiendas más pequeñas (una tienda típica es casi del tamaño de un departamento en una supertienda de Wal-Mart) con una selección más estrecha de mercancía que hace hincapié en las necesidades diarias. Los precios muy bajos también son la base de su éxito. Con una transacción promedio de $10, los minoristas de valor extremo han encontrado que el precio bajo es mucho más crucial para generar afluencia y lealtad que ningún otro formato de ventas al detalle.[14]

Tiendas de descuento de especialidad Otro nicho de tiendas de descuento incluye las **tiendas de descuento de especialidad**, por ejemplo, aquellas que venden artículos deportivos, electrónica, autopartes, suministros de oficina, artículos para el hogar o juguetes. Estas tiendas ofrecen una selección casi completa de mercancía de línea sencilla y utilizan para su

supercentro
Tienda minorista que combina una línea completa de abarrotes y mercancías generales con una amplia gama de servicios.

tienda de descuento de especialidad
Tienda minorista que ofrece una selección casi completa de mercancía de línea sencilla y que utiliza autoservicio, precios de descuento, alto volumen y alta rotación.

líder en su categoría
Tiendas de especialidad y de descuento que dominan con eficacia su estrecho segmento de mercancía.

clubes de membresía de almacén
Mayoristas que venden una selección limitada de aparatos de marca, artículos para el hogar y abarrotes en la modalidad de pagar y llevar para los miembros, que por lo general son empresas pequeñas y grupos.

minorista de precios bajos
Minorista que vende a precios 25% o más por debajo de los precios de las tiendas departamentales tradicionales, porque paga en efectivo por sus existencias y, por lo general, no solicita privilegios de devolución.

distribuidor de fábrica
Minorista de precios bajos propiedad de un fabricante y operado por éste.

beneficio el autoservicio, los precios de descuento, el volumen alto y una alta rotación. Las tiendas de descuento de especialidad se conocen con frecuencia como líder en su categoría porque dominan en forma muy eficaz su estrecho segmento de mercancía. Algunos ejemplos incluyen Toys "R" Us en juguetes (el primer líder en su categoría en el mercado) y Best Buy en electrónica, Staples y Office Depot en artículos de oficina, Home Depot y Lowe's en suministros para el mejoramiento de casas, IKEA en muebles para el hogar, Bed Bath & Beyond en accesorios para cocina y baño, y Dick's en artículos deportivos.

Los líderes en su categoría han surgido también en otros segmentos de especialidad, al crear imperios minoristas en los mercados altamente fragmentados de las tiendas de conveniencia. Por ejemplo, la industria de mejoras para el hogar, que por años fue atendida por constructores profesionales y pequeñas tiendas de herramientas, ahora está dominada por Home Depot y Lowe's. Los minoristas dominantes de categoría como éstos atienden a sus clientes al ofrecer una gran selección de mercancía, tiendas que facilitan las compras y precios bajos todos los días, lo que elimina la necesidad de salir de compras y hacer comparaciones, lo cual consume mucho tiempo.

Clubes de membresía de almacén Los clubes de membresía de almacén venden una selección limitada de aparatos de marca, artículos para el hogar y abarrotes. Por lo general venden al mayoreo sólo a los miembros en los establecimientos de almacén en una modalidad de pagar y llevar. A éstos se les cobran cuotas de membresía bajas, o ninguna. En la actualidad, las tiendas líderes en esta categoría son Sam's Club de Wal-Mart, Costco y BJ's Wholesale Club.

Los clubes de almacén han tenido un importante impacto en los supermercados. Con 90 000 pies cuadrados o más, los clubes de almacén ofrecen entre 60 y 70% de mercancías generales y productos de belleza y salud, con artículos relacionados con abarrotes, que hacen la diferencia. Los miembros de los clubes de almacén tienden a tener mayor educación, son adinerados y tienen un hogar más grande que los compradores regulares de los supermercados. Estos clientes centrales utilizan los clubes de almacén para surtirse de productos básicos y luego acuden a los establecimientos de especialidad o tiendas de alimentos para comprar los perecederos. Los clubes de almacén también se amplían hacia los artículos de lujo. En 2007, Sam's Club tuvo en venta un anillo con un diamante solitario de $347 000 antes de Navidad; Costco vende champaña Dom Perignon.

© AP PHOTO/MIKE GROLL

Una nueva tendencia en la diversificación de los supermercados, o comercialización combinada, es la adición de gasolineras que son propiedad de la tienda. Las gasolineras no sólo son una fuente de ingresos para los supermercados, sino que también atraen a los clientes a la ubicación al ofrecer precios más bajos que los que por lo general se encuentran en una gasolinera tradicional.

Minoristas de precios bajos Un minorista de precios bajos vende entre 25% o más por debajo de los precios de las tiendas departamentales tradicionales, porque paga en efectivo por sus existencias y, por lo general, no solicita privilegios de devolución. Los minoristas de precios bajos compran los excedentes de los fabricantes al costo o incluso por menos. También absorben productos de las tiendas en bancarrota, mercancía irregular y producción no vendida fuera de temporada. Sin embargo, gran parte de la mercancía de los minoristas de precios bajos son productos actuales, de buena calidad. Como los compradores de los minoristas de precios bajos adquieren sólo lo que está disponible o lo que pueden obtener por un buen trato, los estilos de la mercancía y las marcas cambian, con frecuencia cada mes. En la actualidad existen cientos de minoristas de precios bajos, incluidos T.J. Maxx, Ross Stores, Marshalls, HomeGoods y Tuesday Morning.

Los distribuidores de fábrica son una variante interesante del concepto de precios bajos. Un distribuidor de fábrica es un minorista de precios bajos que es propiedad de un fabricante y es operado por éste. De manera que sólo lleva una línea de mercancía: la propia. Cada temporada, de 5 a 10% de una producción del fabricante no se vende a través de los canales de distribución regulares, debido a que consiste en cierres (mercancía que se descontinuará), sobrantes de las fábricas y pedidos cancelados. Los fabricantes se sirven de sus distribuidores para regular en dónde se venden sus excedentes y pueden obtener mayores márgenes de los

que tendrían al canalizar los productos por medio de mayoristas y minoristas independientes. Los centros comerciales de distribuidores de fábrica están localizados, por lo general, en áreas rurales a un costado del camino o cerca de los destinos vacacionales. La mayoría están situados entre 16 y 24 km de las áreas urbanas o suburbanas de compras para que los fabricantes no afecten sus propias cuentas de las tiendas, al ofrecer los mismos productos con descuento prácticamente en la puerta contigua.

Los fabricantes que cosechan los beneficios de la popularidad de los centros comerciales de distribuidores de fábrica incluyen a los fabricantes de ropa Gap, J. Crew y Calvin Klein; los textiles West Point Pepperel; productos para el hogar Pottery Barn y Crate & Barrel; cubertería Oneida y productos Dansk para cocina. Las principales tiendas departamentales han abierto una serie de centros de liquidación para hacer intentos finales por mover la mercancía que no se vendió en la tienda departamental. Para desplazar sus productos en liquidación, Nordstrom opera Nordstrom Rack, Saks Fifth Avenue tiene Off Fifth y Neiman Marcus tiene Last Call.

Restaurantes

Los restaurantes cruzan la línea entre establecimientos minoristas y establecimientos de servicio. Los restaurantes venden productos tangibles (alimentos y bebidas) pero también proporcionan un valioso servicio para los consumidores en forma de preparación y servicio de alimentos. Como institución de ventas al detalle, los restaurantes deben abordar gran parte de los mismos problemas que un minorista tradicional, como el personal, la distribución, la administración del inventario, la promoción, la fijación de precios y la ubicación.

Comer fuera es una parte importante de las actividades cotidianas de los estadounidenses y su fuerza aumenta. Según la Asociación Nacional de Restaurantes, más de 70 000 millones de comidas se consumen en restaurantes o cafeterías cada año. Esto significa que los estadounidenses consumen un promedio de 5.8 alimentos preparados de forma comercial por semana. La comida lejos de casa representa 48% o $1 078 por persona del presupuesto para alimentos del hogar. La tendencia a comer fuera de casa ha sido impulsada por el aumento de las madres trabajadoras y las familias con ingresos duales, que tienen más dinero para comer fuera y menos tiempo para preparar los alimentos en casa. La industria restaurantera proporciona trabajo para más de 9% de la fuerza de trabajo estadounidense y se espera que agregue dos millones de empleos en los siguientes años, para un empleo total de 14.8 millones de personas en 2017.[15]

La industria restaurantera es uno de los negocios más emprendedores y uno de los más competitivos. Debido a que las barreras para entrar a la industria de los restaurantes son bajas, la oportunidad resulta atractiva para numerosas personas. Sin embargo, los riesgos son muchos. Cerca de 50% de los restaurantes fracasa durante el primer año de operaciones. Los restaurantes enfrentan la competencia no sólo de otros restaurantes, sino también de consumidores que pueden elegir con facilidad cocinar en casa. La competencia ha fomentado la innovación y menús siempre cambiantes en la mayoría de los segmentos de la industria restaurantera. Gran número de restaurantes ahora compite de forma directa con los supermercados, ofreciendo comida para llevar y entregas a domicilio en un esfuerzo por capturar más del mercado de reemplazo de alimentación en casa.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

3A Describir los principales tipos de operaciones minoristas

ventas al detalle fuera de tienda
Ventas a los consumidores por otros medios distintos de la visita a una tienda.

ventas automáticas
Uso de máquinas expendedoras para ofrecer productos en venta.

venta directa al detalle
Venta de productos por parte de representantes que trabajan de puerta en puerta, de oficina en oficina o en reuniones organizadas en casa.

OA 4

VENTAS AL DETALLE FUERA DE TIENDA

Los métodos de ventas al detalle analizados hasta ahora han sido los relacionados con las tiendas, en los que los clientes deben comprar físicamente en ellas. En contraste, las ventas al detalle fuera de tienda significan comprar sin visitar la tienda. Debido a que los consumidores demandan conveniencia, las ventas fuera de tienda en la actualidad crecen con mayor rapidez que las realizadas en tienda. Las principales modalidades de ventas al detalle fuera de tienda son las ventas automáticas, la venta directa, el marketing directo y las ventas electrónicas al detalle.

Ventas automáticas

Una forma de venta al detalle de bajo perfil, pero importante, son las ventas automáticas, el uso de máquinas para ofrecer productos en venta, por ejemplo, máquinas expendedoras de bebidas refrescantes, dulces o bocadillos que se encuentran en las cafeterías de las universidades y en los edificios de oficinas. Las ventas automáticas son el negocio dominante de ventas al detalle en Estados Unidos, con cerca de seis millones de máquinas expendedoras que tienen ventas anuales de $40 000 millones. Los alimentos y bebidas representan 85% de todas las ventas de máquinas expendedoras. Debido a la conveniencia, los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por productos de una máquina expendedora que por los mismos productos en los entornos minoristas tradicionales.

©PRNEWSFOTO/MOTOROLA INSTANTMOTO

Los vendedores al detalle buscan de forma constante nuevas oportunidades de vender por medio de las máquinas expendedoras. Por ejemplo, United Artists Theaters ofrece a los asistentes a las películas la opción de comprar rosetas de maíz calientes, pizza Tombstone, macarrón con queso de Kraft y alas de pollo de máquinas expendedoras en lugar de esperar en fila en el puesto concesionado. Numerosas máquinas expendedoras en la actualidad también venden tipos de mercancías no tradicionales, como videos, juguetes, calcomanías, tarjetas deportivas, artículos tipo oficina, películas y cámaras desechables. Como una señal de los tiempos, los compradores pueden adquirir iPods para música y accesorios de unas máquinas expendedoras Zoom Store especialmente diseñadas que se han colocado en tiendas selectas, aeropuertos, supermercados y otras áreas con un alto nivel de tráfico de peatones.[16]

Desde luego, las máquinas expendedoras también son una herramienta importante en la continua guerra de las colas entre Coca-Cola y Pepsi. Ambas empresas constantemente buscan nuevas formas para mejorar las ventas de las máquinas expendedoras. Por ejemplo, Coca-Cola implementa las ventas inteligentes, un sistema de pago "sin efectivo". Las máquinas expendedoras con este sistema aceptan tarjetas de crédito, aparatos RFID y llaves de habitaciones de hotel y se puede acceder a ellas por medio del teléfono celular (comercio electrónico por telefonía celular, o m-commerce, como se analiza más adelante en este capítulo).[17] Las estimaciones recientes sugieren que la tecnología de las tarjetas de crédito estará disponible en más de 11.5 millones de máquinas expendedoras de diferentes tipos para 2009.[18]

Venta directa al detalle

En la venta directa al detalle, los representantes venden los productos de puerta en puerta, de oficina en oficina o en reuniones organizadas en casas. Empresas como Avon, Mary Kay Cosmetics, The Pampered Chef, Usborne Books y World Book Encyclopedia han utilizado este enfoque durante años. Pero hace poco los minoristas directos han sufrido a medida que las mujeres han ingresado a la fuerza de trabajo. Las mujeres trabajadoras no están en casa durante el día y tienen poco tiempo para asistir a reuniones de ventas. Aunque la

mayoría de los minoristas directos, como Avon y Silpada, aún defienden el método de plan de reuniones, las realidades del mercado los han forzado a ser más creativos para llegar a su cliente meta. Los representantes de ventas directas ahora realizan reuniones en las oficinas, en parques y hasta en estacionamientos. Otros organizan reuniones informales a las que los compradores pueden llegar cuando les resulte conveniente, o bien ofrecen clases de superación personal. Numerosos minoristas directos también se apoyan en el correo directo, el teléfono o en puntos de reunión más tradicionales para encontrar nuevas vías para llegar a sus clientes y aumentar sus ventas. Por ejemplo, Avon ha empezado a abrir mostradores en kioscos de cosméticos llamados Avon Beauty Centers, en centros y franjas comerciales. Avon ha lanzado también una nueva marca: Mark, una "experiencia" de belleza para mujeres jóvenes. La mayoría de las representantes de Mark son en gran parte estudiantes universitarias que, por lo general, venden productos como un empleo de medio tiempo después de la escuela. Las aspirantes a ser representantes y las consumidoras pueden comprar productos o registrarse para ser representantes en persona, en línea o incluso por teléfono.[19] Los minoristas directos también utilizan Internet como un canal para llegar a más clientes y aumentar las ventas. En el sitio de Avon, las representantes individuales tienen sus propias páginas que se vinculan desde la página principal de Avon para que las ventas les sean acreditadas.

En respuesta a la reducción en las ventas en Estados Unidos, numerosos minoristas directos de largo tiempo exploran oportunidades en otros países. Por ejemplo, Mary Kay, Avon y Amway han iniciado operaciones exitosas en China al adaptar sus modelos de negocio a las leyes de ese país. Los agentes de Mary Kay en China no compran y revenden el producto, sino que en lugar de ello reciben una comisión de ventas. La empresa también cambió su eslogan de "Primero Dios, segundo la familia y tercero la carrera" a "Primero la fe, segundo la familia y tercero la carrera".

marketing directo (marketing de respuesta directa)
Técnicas empleadas para lograr que los consumidores hagan compras desde su hogar, oficina o algún otro entorno fuera de tienda.

Marketing directo

Según la Direct Marketing Association, las empresas gastaron más de $167 000 millones en marketing directo en Estados Unidos en 2006 y generaron alrededor de $1.93 billones en ventas.[20] El marketing directo, en ocasiones llamado marketing de respuesta directa, se refiere a las técnicas empleadas para lograr que los consumidores hagan compras desde su hogar, oficina o algún otro entorno fuera de tienda. Estas técnicas incluyen el correo directo, los catálogos y pedidos por correo, telemarketing y ventas electrónicas al detalle. Los compradores que utilizan estos métodos están menos limitados por las situaciones tradicionales de compra. Los consumidores que carecen de tiempo y quienes viven en áreas rurales o suburbanas tienen mayor probabilidad de ser compradores de respuesta directa, porque valoran la conveniencia y la flexibilidad que proporciona el marketing directo.

Correo directo El correo directo puede ser el método de ventas al detalle más eficiente o el menos eficiente, según la calidad de la lista de correos y la eficacia de la misma. Con el correo directo, los comercializadores pueden enfocar a sus clientes con precisión según la demografía, geografía e incluso la psicografía. Las buenas listas de correo provienen de una base interna o de agentes de listas por unos $35 a $150 por cada mil nombres.

Los remitentes de correo directo se vuelven más sofisticados en enfocar a los clientes "adecuados". Por medio de métodos estadísticos analizan datos del censo, estilo de vida e información financiera, historial crediticio y de compras pasadas; los emisores del correo directo pueden elegir a quienes tengan mayor probabilidad de comprar sus productos. Así, a pesar de los aumentos en las tarifas postales y los costos de materia prima y de logística, los servicios estadounidenses de correo directo alcanzaron unos $61 000 millones en

Los programas de correo directo, como los catálogos exitosos de L.L. Bean, son creados y diseñados para mercados con un alto grado de segmentación. Los programas de correo directo se enfocan en los clientes que tienen mayor probabilidad de comprar sus productos al analizar datos de los censos, información financiera y de estilo de vida, y el historial crediticio y de compras pasadas.

© SUSAN VAN ETTEN

telemarketing
Uso del teléfono para vender de forma directa a los consumidores.

2006, un aumento de 7% con respecto al año anterior.[21] Exploraremos cómo los profesionales de marketing directo utilizan la administración de las relaciones en el capítulo 21.

Pedidos por catálogo y por correo Los consumidores ahora pueden comprar prácticamente cualquier cosa por correo, desde lo mundano (como libros, música y playeras tipo polo) hasta lo estrambótico (como un sostén decorado con diamantes y rubíes mediante el catálogo de Victoria's Secret). Aunque las mujeres constituyen la mayoría de los compradores por catálogo, el porcentaje de hombres que compra por este medio recién se ha disparado. Al tiempo que la demografía cambiante ha transferido más de la responsabilidad de compras a los hombres, ellos consideran las compras por catálogo, los pedidos por correo e Internet, como más inteligentes que un viaje al centro comercial.

Los catálogos exitosos se crean y diseñan, por lo general, para mercados segmentados en gran medida. Por ejemplo, Schwan Food Company recién lanzó Impromptu Gourmet, que ofrece sofisticadas cenas congeladas convenientes tipo gourmet. Ciertos tipos de minoristas utilizan los pedidos por correo de manera exitosa. Por ejemplo, los fabricantes de computadoras han descubierto que los pedidos por correo son una forma rentable de vender computadoras personales a usuarios en casa y a pequeñas empresas, lo que prueba el tremendo éxito de Dell, la cual ha utilizado su modelo de negocio directo para convertirse en una empresa de $60 000 millones y el vendedor de computadoras personales número uno a nivel mundial. Con una participación de mercado global de casi 20%, vende más de $50 millones en computadoras y equipo en línea cada día.[22]

Telemarketing El **telemarketing** es el uso del teléfono para vender de forma directa a los consumidores. Consiste en llamadas de venta salientes, por lo general no solicitadas, y llamadas entrantes, es decir, pedidos por medio de números 800 sin costo o los números 900 basados en tarifas.

El aumento en las tarifas postales y la reducción en las tarifas telefónicas de larga distancia han logrado que el telemarketing de *salida* sea una atractiva técnica de marketing directo. Los costos de las ventas de campo que se han disparado también han llevado a los gerentes de marketing a emplear el telemarketing de salida. En la búsqueda de formas para mantener los costos bajo control, los gerentes de marketing han averiguado la forma de señalar con rapidez a los prospectos, centrarse en los compradores serios y mantenerse en estrecho contacto con los clientes regulares. Mientras tanto, reservan las visitas en persona, que son costosas y consumen mucho tiempo, para el cierre de las ventas. Sin embargo, tantos clientes se han quejado del telemarketing de salida que el Congreso estadounidense aprobó una legislación que establece una lista nacional de "No llamar" de consumidores que no desean recibir llamadas telefónicas no solicitadas. Además, el Congreso aprobó leyes que exigen a los comercializadores por correo electrónico que permitan a los receptores elegir no recibir sus mensajes de correo electrónico en masa (spam). Las leyes también prohíben a los comercializadores ocultar su identidad por medio de direcciones de correo falsas y temas engañosos. Sin embargo, un problema con la ley de telemarketing es que exenta a las organizaciones sin fines de lucro, así que algunas empresas han establecido subsidiarias sin fines de lucro para continuar sus llamadas. Algunos expertos de la industria señalan que las listas ayudan a eliminar a las personas que no compran, pero otros creen que esta legislación podría tener un efecto negativo a largo plazo en las ventas por telemarketing.

Los programas de telemarketing *de entrada*, que utilizan los números 800 y 900, se emplean principalmente para tomar pedidos, generar pistas y proporcionar servicio al cliente. El telemarketing de entrada 800 ha implementado con éxito la respuesta directa de publicidad en televisión, radio y medios impresos por más de 25 años.

Venta electrónica al detalle

La venta electrónica al detalle incluye las redes de televisión de compras en casa de 24 horas y las ventas en línea.

Redes de compras en casa Las cadenas de televisión de compras en la casa son formas especializadas de marketing de respuesta directa. Muestran la mercancía, con el precio al detalle a los televidentes en su hogar. Ellos pueden llamar y hacer sus pedidos de forma directa a un teléfono sin costo y comprar con su tarjeta de crédito. La industria de compras en el hogar ha crecido con rapidez para convertirse en un negocio multimillonario con clientes leales. Las estaciones de compras en el hogar tienen la capacidad de llegar casi a todos los hogares que tienen un televisor.

Las redes de compras en la casa más conocidas son Home Shopping Network y QVC (Quality, Value, Convenience) Network. Las redes de compras en el hogar atraen a una amplia audiencia por medio de programación diversa y ofertas de producto y ahora agregan nuevos artículos para atraer a públicos más adinerados. Por ejemplo, en QVC, los programas de cocina atraen a hombres y a mujeres, los programas de moda atraen básicamente a mujeres y la NFL Team Shop atrae a hombres, principalmente. Desde que comenzó sus transmisiones, el canal ha vendido de todo, desde aparatos electrónicos Sony hasta muñecos de Bugs Bunny y productos Gucci. Con ventas anuales de casi $6 000 millones, QVC envía más de 150 millones de paquetes a todo el mundo a unos 10 millones de clientes cada año. La empresa debe su éxito en parte a sus archivos de clientes de más de 20 millones de personas en 40 países y al hecho de que presenta hasta 250 nuevos productos cada semana.[23]

© L.L. BEAN, INC.

Conforme crece la popularidad de las ventas al detalle en línea, se vuelve crucial que minoristas como L.L. Bean estén en línea y que sus tiendas, sitios web y catálogos estén integrados. Los clientes esperan encontrar las mismas marcas, productos y precios, ya sea que los compren en línea, por teléfono o en la tienda.

Ventas al detalle en línea Durante años, las compras en casa significaban buscar en catálogos y luego hacer un pedido por teléfono. Sin embargo, para gran número de personas, en la actualidad, significa encender su computadora, navegar por los sitios minoristas en la red y elegir y ordenar productos en línea con el clic del mouse. Las **ventas al detalle en línea**, o *e-tailing*, son un tipo de compras disponibles para los consumidores que tienen acceso a Internet. Más de 70% de los estadounidenses tiene acceso a Internet, ya sea en casa o en la oficina.

Las ventas al detalle en línea se han detonado en los últimos años, a medida que los consumidores encuentran que este tipo de compras es conveniente y, en muchos casos, menos costoso. Los consumidores pueden comprar sin salir de casa, elegir de una amplia selección de comercializadores, utilizar servicios de comparación para buscar en Internet los mejores precios y luego hacer que los productos se entreguen en su casa. Como resultado, las compras en línea continúan su crecimiento a un ritmo acelerado, y las ventas en línea representan cerca de 8% del total de las ventas al detalle. Como ejemplo del creciente entusiasmo por las ventas al detalle en línea, una encuesta reciente reveló que 31% de los consumidores prefiere hacer sus compras en línea, en comparación con 27% que prefiere las tiendas físicas.[24] Recientemente, las ventas al detalle en línea llegaron a $160 000 millones y se proyecta que lleguen casi a $275 000 millones, o 9% de las ventas al detalle para 2011.[25]

Las estaciones de televisión abierta y de cable están cultivando una nueva fuente de ingresos al vender productos en línea que se presentan en sus programas de televisión. Delivery Agent, una empresa de San Francisco que se llama a sí misma líder del entretenimiento de compras, administra el comercio electrónico de NBC, Bravo y Martha Stewart Omnimedia, entre otros. Los productores de *Project Runway* de Bravo, contrataron a Delivery Agent para vender la ropa diseñada en el reality show de competencia de modas. Después del reto de crear un atuendo para My Scene Barbie, el sitio Bravo.com vendió todas las 3 300 muñecas que vestían el diseño ganador.[26]

Conforme la popularidad de las ventas al detalle en línea aumenta, se vuelve crucial que los minoristas estén en línea y que sus tiendas, sitios web y catálogos estén integrados. Los

ventas al detalle en línea
Tipo de compras disponibles para los consumidores que tienen acceso a Internet.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar las técnicas de ventas al detalle fuera de tienda

Ventas al detalle fuera de tienda

clientes esperan encontrar las mismas marcas, productos y precios, ya sea que compren en línea, por teléfono o en una tienda. Por tanto, los minoristas utilizan cada vez más kioscos en línea para ayudar a vincular canales para un mejor servicio al cliente. Por ejemplo, el minorista y presentador de catálogo Williams-Sonoma ha vinculado su registro en la tienda de regalos a su sitio web, lo que permite a las novias ver en tiempo real quién ha comprado qué. Las tiendas Banana Republic en Nueva York y Santa Mónica, California, tienen kioscos donde los clientes pueden ordenar artículos que no están en sus anaqueles. Los kioscos son cada vez más populares entre los minoristas que se enfocan en clientes más jóvenes, orientados a las computadoras. Por ejemplo Van's (**http://www.vans.com**) vende en línea ropa deportiva alternativa, al igual que en 160 tiendas al detalle. Cada uno de sus ocho parques de patinaje es una combinación de tienda minorista, centro de entretenimiento y arena deportiva alternativa. Además de la pista de patinaje, cada parque tiene un área de descanso donde los clientes pueden estar, observar videos personalizados y navegar por el sitio web de Van's en un conjunto de kioscos. Cada kiosco ofrece no solo una selección completa de calzado, ropa y accesorios Van's, sino que también incluye una tienda profesional de servicio completo que vende más de 500 patinetas, bicicletas, cascos y otro equipo y un centro de información con los datos más recientes del tour, eventos especiales y concursos.[27]

Las subastas en línea manejadas por empresas de Internet, como eBay y Amazon.com, han disfrutado de un éxito fenomenal en los años recientes. Con más de dos millones de artículos en venta cada día, que abarcan desde relojes antiguos hasta estéreos para automóvil, eBay es el líder en las subastas en el ciberespacio. Los servicios de subastas por Internet como eBay utilizan el servicio web y cobran una cuota por los listados, más una comisión de entre 1 y 5% cuando se cierra una venta. También organizan subastas para otras empresas. Por ejemplo, eBay y Sotheby's tienen una joint venture que ofrece arte refinado, monedas raras y artículos deportivos coleccionables, joyería y antigüedades en línea. Cada artículo lleva una etiqueta de autenticidad de Sotheby's o de uno de los 2 800 concesionarios de arte y antigüedades a nivel mundial que han firmado acuerdos exclusivos con Sotheby's. La joint venture respalda la división de arte refinado y antigüedades de eBay y permite a Sotheby's ofrecer ventas en línea sin el gasto adicional de administrar su propio sitio.[28]

franquiciante
Generador de un nombre de marca, producto, métodos de operación y demás, que cede derechos de operación a otra parte para vender sus productos.

franquiciatario
Individuo que paga al franquiciante el derecho de utilizar su nombre, producto y métodos de negocio.

OA 5 FRANQUICIAMIENTO

Una *franquicia* es una relación continua en la que un franquiciante otorga a un franquiciatario los derechos de negocios para operar o vender un producto. El franquiciante origina el nombre comercial, el producto, los métodos de operación y demás. A cambio, el franquiciatario paga al franquiciante el derecho de utilizar su nombre, producto y métodos de negocio. Un contrato de franquicia entre dos partes dura, por lo general, entre 10 y 20 años, momento en el que se puede renovar si ambas partes están de acuerdo.

Para recibir los derechos de una franquicia, un franquiciatario hace un pago único de cuota de franquicia. El monto de esta cuota depende sólo del franquiciante individual y, por lo general, va de $50 000 a $250 000 o más. Además de esta cuota inicial de franquicia, se espera que el franquiciatario pague regalías, casi siempre entre 3 y 7% de los ingresos brutos. También se puede esperar que el franquiciatario pague las cuotas de publicidad, que por lo general cubren el costo del material promocional y, si la organización de la franquicia es suficientemente grande, la publicidad regional o nacional. Por ejemplo, una

franquicia de McDonald's cuesta una cuota inicial de $45 000. El franquiciatario debe hacer el pago de un enganche de 40% del costo total del nuevo restaurante o 25% del costo total de un restaurante existente más una cuota mensual basada en el desempeño de ventas del restaurante y una renta base. Además, una nueva franquicia de McDonald's puede esperar que los costos de inicio de equipo y preapertura fluctúen entre $506 000 y $1.6 millones.[29] El tamaño de las instalaciones del restaurante, el área del país, el inventario, la selección del equipo de cocina, la señalización y el estilo de la decoración y los jardines afectan los costos del nuevo restaurante. Aunque la cantidad en dólares dependerá del tipo de franquicia, cuotas como éstas son típicas para todos los principales franquiciantes, como Burger King, Jani-King, Athlete's Foot, Sonic y Subway.

El franquiciamiento no es nuevo. General Motors ha utilizado este método desde 1898 y las farmacias Rexall desde 1901. En la actualidad existe más de medio millón de establecimientos franquiciados en Estados Unidos, con ventas combinadas de cerca de $ 1.5 billones, o casi 40% de todo el comercio al detalle. Aunque los restaurantes franquiciados atraen la mayor parte de este dinero, cientos de franquicias minoristas y de servicio, como Alphagraphics Printshops, Supercuts y Sylvan Learning Systems también están progresando. De hecho, existen más de 320 000 franquicias en 75 industrias.[30] Aquellas que esperan tener un crecimiento en franquicias incluyen reparaciones para el hogar, servicios de respaldo a empresas, reparaciones automotrices, salones de belleza, servicios infantiles y telecomunicaciones. En la figura 15.3 se listan unos cuantos hechos acerca de algunos de los franquiciantes más grandes y conocidos de Estados Unidos. En la figura 15.4 se listan ciertos sitios web que proporcionan información acerca de las franquicias.

En la actualidad se utilizan dos formas básicas de franquicias: la de marca y producto y la de formato de negocio. En el *franquiciamiento de marca y producto*, un concesionario acuerda vender ciertos productos proporcionados por un fabricante o mayorista. Este enfoque se ha utilizado con mayor difusión en las industrias de automóviles y camiones, embotelladores de bebidas refrescantes, llanteras y servicios de gasolina. Por ejemplo, un vendedor de llantas local puede tener una franquicia de llantas Michelin. Al mismo tiempo, el embotellador de Coca-Cola en un área en particular es un franquiciatario de producto y marca con licencia para embotellar y vender bebidas de Coca-Cola.

El *franquiciamiento del formato de negocio* es una relación de negocios continua entre el franquiciante y el franquiciatario. Un franquiciante "vende" al franquiciatario los derechos para utilizar el formato o método de hacer negocios del franquiciante. Esta forma de franquiciamiento se ha diseminado con rapidez desde la década de 1950 por medio de franquicias en ventas al detalle, restaurantes, servicio de comida, hoteles y moteles, impresiones y bienes raíces. Los restaurantes de comida rápida como McDonald's, Wendy's y Burger King utilizan este tipo de franquiciamiento, al igual que otras empresas como Hyatt Corporation, Unocal Corporation y ExxonMobil Corporation. Para ser elegible como franquiciatario de Domino's Pizza, usted debe haber trabajado en una tienda de Domino's pizza por lo menos durante un año. La empresa cree que después de trabajar en una ubicación existente, tendrá una mejor comprensión de la empresa, sus valores y estándares. Luego, los probables franquiciatarios deben participar en una serie de programas de desarrollo de carrera, orientación de franquicias, habilidades de presentación y desarrollo de franquicias.

Al igual que otros minoristas, los franquiciantes buscan un nuevo crecimiento en el extranjero. Cientos de franquiciantes estadounidenses han comenzado una ampliación internacional y buscan de forma activa franquicias en el extranjero para abrir nuevas ubicaciones. KFC atiende casi a 8 millones de clientes cada día en sus más de 11 000 restaurantes en más de 80 países y territorios en todo el mundo, como Australia, China, Indonesia, Japón y Arabia Saudita. La empresa matriz de KFC, Yum! Brands, Inc., el sistema de restaurantes más grande del mundo, atribuye el éxito de sus franquicias a su capacidad para adaptarse a las culturas y los gustos locales sin perder el control de la calidad y la imagen de la marca.[31] La Asociación Internacional de Franquicias incluye a más de 100 organizaciones de franquicias desde Argentina hasta Zimbawe.

Los franquiciantes, por lo general, permiten que los franquiciatarios alteren de modo sutil su formato de negocio en los mercados extranjeros. Por ejemplo, algunos franquiciatarios de McDonald's en Alemania venden cerveza, y en Japón venden alimentos que resultan atractivos para los gustos japoneses, como bolas de masa al vapor, curry con arroz y hamburguesas de cerdo asado con queso fundido. Los franquiciatarios de McDonald's en India sirven carne de cordero, ya que la mayoría de sus habitantes son hinduistas, religión en la que sus adeptos piensan que las vacas son un símbolo sagrado del origen de la vida. El menú también presenta hamburguesas de vegetales a base de arroz con chícharos, zanahorias, pimiento rojo, frijoles y especias indias, al igual que McNuggets de vegetales. Pero a pesar de las diferencias

FIGURA 15.3

Los franquiciantes más grandes de Estados Unidos

Clasificación	Franquicia	Tipo de negocio	Inversión inicial
1	Subway	Sándwiches tipo submarino y ensaladas	$78 600–238 300
2	McDonald's	Hamburguesas, pollo, ensaladas	$950 200–1 800 000
3	Liberty Tax Service	Preparación de la declaración de impuestos	$53 800–66 900
4	Sonic Drive-In Restaurants	Restaurante con servicio en el automóvil	$1 200 000–3 200 000
5	InterContinental Hotels Group	Hoteles	Varía
6	Ace Hardware Corp.	Tienda de herramientas y mejoramiento para el hogar	$243 500–1 000 000
7	Pizza Hut	Pizza	$638 000–2 970 000
8	The UPS Store, Mail Boxes Etc.	Servicios Postales, de comunicaciones y de negocios	$171 200–280 000
9	Circle K	Tienda de conveniencia	$161 000–1 400 000
10	Papa John's Int'l. Inc.	Pizza	$135 800–491 600
11	Jiffy Lube Int'l. Inc.	Cambio de aceite rápido	$214 000–273 000
12	Instant Tax Service	Preparación de impuestos y archivos electrónicos	$39 000–89 000
13	Baskin-Robbins USA Co.	Helados, yogur congelado, bebidas congeladas	$121 300–419 600
14	KFC Corp.	Pollo	$1 200 000–1 800 000
15	Jani-King	Limpieza comercial	$11 300–34 100+
16	Dairy Queen	Productos lácteos suaves y sándwiches	$70 000–1 300 000
17	Super 8	Moteles económicos	$274 960–3 100 000
18	Arby's	Sándwiches, pollo, ensaladas	$336 500–2 400 000
19	Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	Limpieza comercial	$3 300–54 300
20	Taco Bell Corp.	Restaurante de comida mexicana de servicio rápido	$1 300 000–2 500 000
21	Hampton Inn/Hampton Inn & Suites	Hoteles de precio medio	$3 600 000–10 900 000
22	Days Inn Worldwide	Hoteles y posadas	$392 100–6 400 000
23	GNC Franchising Inc.	Tienda de vitaminas y nutrición	$130 200–232 700
24	Snap Fitness Inc.	Centro de acondicionamiento físico las 24 horas	$71 100–241 900
25	Denny's Inc.	Restaurante familiar de servicio completo	$1 200 000–2 600 000
26	Hardee's	Hamburguesas, pollo, bollos	$1 100 000–1 500 000
27	Kumon Math & Reading Centers	Educación complementaria	$30 960–129 400
28	Servpro	Seguros/Restauración y limpieza de desastres	$100 300–159 200
29	Supercuts	Salón de belleza	$95 600–219 200
30	7-Eleven Inc.	Tienda de conveniencia	Varía

Fuente: "2009 Franchise 500 Rankings", www.entrepreneur.com, consultado el 11 de febrero de 2009.

Algunos sitios web donde las personas con preguntas relacionadas con el franquiciamiento pueden encontrar respuestas:

- **Federal Trade Commission (http://www.ftc.gov).** Tiene un conjunto de información que los consumidores que intentan comprar una franquicia podrían necesitar. Haga clic en el vínculo "Franchise & Business Opportunities". Contiene información de las regulaciones de la FTC así como información de contacto con los reguladores del estado.
- **North American Securities Administrators Association (http://www.nasaa.org).** La organización coordinadora de los reguladores de garantías del estado ofrece vínculos para encontrar reguladores y también tiene vínculos con otras agencias gubernamentales.
- **International Franchise Association (http://www.franchise.org).** Contiene información acerca de temas como la compra de franquicias y las relaciones gubernamentales. La sección FAQ del sitio aborda algunos temas de la regulación de las franquicias.
- **American Franchisee Association (http://www.franchisee.org).** Representa a los franquiciatarios y tiene información acerca de recursos legales, regulaciones de la FTC y leyes del estado.
- **American Association of Franchisees & Dealers (http://www.aafd.org).** Ofrece información legal y financiera.

FIGURA 15.4

Fuentes de información de las franquicias

en el menú, las franquicias extranjeras de McDonald's aún mantienen los estándares de servicio y limpieza de la empresa.

OA 6

ESTRATEGIA DE MARKETING AL DETALLE

Los minoristas deben desarrollar estrategias de marketing basadas en objetivos generales y planes estratégicos. Los objetivos de las ventas al detalle podrían incluir más afluencia, ventas más altas de un artículo específico, una imagen de mayor nivel o una conciencia mejorada del público acerca de la operación minorista. Las estrategias que utilizan los minoristas para lograr sus objetivos podrían incluir una venta especial, una mejora en la decoración o nueva publicidad. Las tareas clave en las ventas al detalle estratégicas son la definición y selección de un mercado meta y el desarrollo de la mezcla de ventas al detalle para satisfacer con éxito las necesidades del mercado meta.

Definición de un mercado meta

La primera y más importante tarea para desarrollar una estrategia minorista es definir el mercado meta. Este proceso comienza con la segmentación de mercados, el tema del capítulo 8. Las ventas al detalle exitosas siempre se han basado en conocer al cliente. Las cadenas de ventas al detalle fracasan, en ocasiones, cuando la gerencia pierde de vista a los clientes a quienes las tiendas deberían atender.

Los mercados meta en las ventas al detalle se definen, con frecuencia, por la demografía, geografía y psicografía. Por ejemplo, Bluefly.com, un comercializador electrónico de moda de descuento, se enfoca en hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que tienen un ingreso superior al promedio, leen revistas de moda y favorecen a los diseñadores de alto nivel. Al entender quiénes son sus clientes, la empresa ha podido personalizar su sitio web para que resulte atractivo, en especial para este público. El resultado es una tasa de ventas más alta que la de la mayoría de los comercializadores electrónicos de ropa y el lugar número 131 en la clasificación del Internet Retailer Top 500 Guide.[32]

Determinar un mercado meta es el requisito previo para crear la mezcla de ventas al detalle. Por ejemplo, el enfoque de comercialización de Target de artículos deportivos es hacer que su variedad de artículos concuerde con la demografía de la tienda local y la región. La cantidad de espacio dedicado a los artículos deportivos, así como a las promociones, también varía con base en el mercado meta de cada tienda.

FIGURA 15.5

Mezcla de ventas al detalle

Elección de la mezcla de ventas al detalle

Los minoristas combinan elementos de la mezcla de ventas al detalle para idear un método de ventas que atraiga al mercado meta. La mezcla de ventas al detalle consiste en las llamadas seis p: las cuatro *p* de la mezcla de marketing (producto, plaza, promoción y precio) además de la presentación y el personal (figura 15.5).

La combinación de las seis P proyecta la imagen de una tienda, misma que influye en las percepciones de los consumidores. Mediante estas impresiones de las tiendas, los compradores posicionan una tienda frente a otra. Un gerente de marketing minorista debe asegurarse de que el posicionamiento de la tienda sea compatible con las expectativas de los clientes meta. Como se mencionó al principio del capítulo, las tiendas minoristas se pueden posicionar en tres amplias dimensiones: el servicio proporcionado por el personal de la tienda, la variedad de los productos y el precio. La gerencia debe utilizar todo lo demás (plaza, presentación y promoción) para afinar el posicionamiento básico de la tienda.

La oferta del producto El primer elemento en la mezcla de ventas al detalle es la oferta de productos, también llamada *variedad de productos* o *mezcla de mercancías*. Los minoristas deciden qué vender con base en lo que su mercado meta quiere comprar. Pueden basar su decisión en la investigación de mercados, las ventas históricas, las tendencias de la moda, las solicitudes de clientes y otras fuentes. Un enfoque reciente, llamado minería de datos, utiliza complejos modelos matemáticos para ayudar a los minoristas a tomar mejores decisiones acerca de la mezcla de producción. Los primeros usuarios de este enfoque, como Dillard's, Target y Wal-Mart, utilizan la minería de datos para determinar cuáles productos deben tener en existencia a qué precio, cómo manejar los descuentos y cómo anunciarse para atraer a los clientes meta.

Desarrollar la oferta de un producto es, en esencia, una cuestión de la amplitud y profundidad de la variedad del producto. La *amplitud* se refiere a

Los precios de los bienes de etiqueta privada por lo general son más bajos que los precios de las marcas nacionales, lo que proporciona a los clientes un valor mayor. Sears ha utilizado las marcas de etiqueta privada durante décadas y sus marcas Kenmore, Craftsman y DieHard se han convertido en nombres familiares en los hogares.

© TIM BOYLE/GETTY IMAGES

la variedad de productos que se ofrecen; la *profundidad* se refiere al número de distintas marcas que se ofrecen dentro de cada variedad. El precio, el diseño de la tienda, las exhibiciones y el servicio son importantes para los consumidores al determinar dónde comprar, pero el factor crucial es la selección de la mercancía. Por ejemplo, Target recientemente incrementó su amplitud mediante la introducción de una nueva línea de ropa para dama que es amigable con el ambiente, en la que la tela que se utiliza está hecha al 100% con fibra orgánica certificada.[33] Este razonamiento también es válido para los minoristas en línea. Por ejemplo, Amazon.com construye la tienda departamental en línea más grande del mundo, para que los compradores puedan obtener lo que quieran con un clic en sus buscadores de Internet. Al igual que una tienda departamental tradicional o un comercializador en masa, Amazon ofrece una amplitud considerable en su variedad de productos con millones de artículos diferentes, como libros, música, juguetes, videos, herramientas y artículos de ferretería, accesorios de belleza y salud, electrónica y software. A la inversa, los minoristas de especialidad en línea como 1-800-Flowers.com, gloss.com (maquillaje) y polo.com (ropa) se enfocan en una sola categoría de mercancía, con la esperanza de atraer clientes leales con una mayor profundidad de productos a precios más bajos y un mejor servicio al cliente. Numerosos minoristas en línea se enfocan intencionalmente en nichos de una sola línea de producto que nunca podría reunir la afluencia suficiente para respaldar a una tienda tradicional.

Después de determinar qué productos satisfarán los deseos de los clientes meta, los minoristas deben encontrar fuentes de suministros y evaluar los productos. Cuando se encuentran los productos correctos, el comprador minorista negocia un contrato de compra. La función de compras puede desempeñarse de forma interna o delegarse a una empresa externa. Los productos deben moverse del vendedor al minorista, lo que significa embarcar, almacenar y acumular el inventario. El truco consiste en administrar el inventario al reducir los precios para desplazar los productos lentos y mantener en existencia suministros adecuados de los artículos muy vendidos. Como en todos los buenos sistemas, el paso final es evaluar el proceso entero para buscar métodos más eficientes y eliminar problemas y cuellos de botella.

Conforme se reducen los márgenes y se intensifica la competencia, los minoristas tienen cada vez más conciencia de las ventajas de las *marcas privadas* o las marcas que están diseñadas y desarrolladas con el nombre del minorista. Ya que el costo de los productos constituye, por lo general, entre 60 y 75% de los gastos del minorista, eliminar a los intermediarios puede reducir costos. Como resultado, los precios de los productos de etiqueta privada son más bajos, por lo general, que los de las marcas nacionales, lo que proporciona a los clientes un mayor valor. Etiquetar con marcas privadas no es algo nuevo. Durante décadas, Sears ha establecido sus marcas Kenmore, Craftsman y DieHard como nombres de casa. Wal-Mart tiene varias exitosas marcas privadas como productos de papel White Cloud, suplementos nutricionales Spring Valley, el detergente de lavandería American Choice de Sam's, las baterías alcalinas EverActive y las baterías de automóvil EverStart. Su alimento para perros Ol'Roy y el fertilizador de jardines American Choice de Sam's ahora son marcas líderes en ventas en sus categorías.

Estrategia de promoción La estrategia de promoción de ventas incluye anuncios, relaciones públicas, publicidad y promoción de ventas. El objetivo es ayudar a posicionar la tienda en las mentes de los consumidores. Los minoristas diseñan anuncios que despiertan la curiosidad, planean eventos especiales y desarrollan promociones enfocadas a sus mercados meta. Las grandes aperturas de la actualidad son una mezcla de publicidad orquestada con detenimiento, comercialización, buena voluntad y brillo. Todos los elementos de una apertura (cobertura de prensa, eventos especiales, publicidad de medios y exhibiciones en tienda) se planean con sumo cuidado. Por ejemplo, cuando Victoria's Secret abrió su megatienda en Dallas, la apertura ofrecía un obsequio de $150 con una compra de $50, cambios de imagen gratuitos por un artista del maquillaje de Victoria's Secret Fashion Show, tarjetas de regalo de $10 que se podían canjear en la tienda y la presencia de la supermodelo Heidi Klum.

La publicidad de ventas se realiza en su mayoría a nivel local. La publicidad a nivel local por parte de los minoristas proporciona, por lo general, información específica acerca de sus tiendas, como ubicación, mercancías, horarios, precios y ventas especiales. En contraste, la publicidad minorista nacional se enfoca en la imagen. Por ejemplo, Target ha utilizado su campaña publicitaria "señal de los tiempos" para posicionarse de forma eficaz como "el lugar chic dónde comprar barato".

La campaña de publicidad de Target también aprovecha la publicidad cooperativa, otra práctica popular de la publicidad de ventas al detalle. En forma tradicional, los comercializadores pagarían a los minoristas para presentar sus productos en envíos por correo de la tienda o un comercializador desarrollaría una campaña de televisión para el producto y simplemente añadiría de forma secundaria varias marcas minoristas. Pero la publicidad de Target utiliza una tendencia más colaborativa al integrar productos como el detergente Tide, antiácidos Tums o

mezcla de ventas al detalle
Combinación de las seis P: producto, plaza, promoción, precio, presentación y personal, para vender productos y servicios al consumidor final.

oferta de productos
Mezcla de productos ofrecidos al consumidor por el minorista; también llamada *variedad de productos* o *mezcla de mercancía*.

Coca-Cola en la campaña real. Otra forma común de publicidad cooperativa incluye la promoción de productos exclusivos. Por ejemplo, Target contrata a famosos diseñadores para desarrollar líneas de producto de precios accesibles disponibles de forma exclusiva en las tiendas Target.

En la actualidad, numerosos minoristas prescinden de los anuncios en medios, en favor del correo directo o de programas de comprador frecuente. El correo directo y los programas de catálogo atraen a muchos minoristas, quienes esperan que estos programas demuestren ser un medio eficaz en relación con los costos para aumentar la lealtad a la marca y el gasto de los clientes principales. Nordstrom, por ejemplo, envía por correo catálogos que presentan ropa, calzado y accesorios de diversas marcas y de marca privada orientados a la multitud que compra en casa. Los restaurantes y los pequeños minoristas han utilizado con éxito, durante años, programas de cliente frecuente o comprador frecuente. Por ejemplo, a los clientes con una tarjeta de crédito de Victoria's Secret Angel les ofrecen especiales cada mes en mercancía de la tienda, incluidos artículos que por lo general no se ponen en oferta para el público.

La ubicación adecuada El axioma minorista "ubicación, ubicación, ubicación" desde hace tiempo ha hecho hincapié en la importancia del lugar para la mezcla de ventas al detalle. La decisión de la ubicación es importante, primero porque el minorista hace un gran compromiso de recursos, semipermanente, que puede reducir su flexibilidad futura. Segundo, porque la ubicación afectará el crecimiento posterior y la rentabilidad de la tienda.

La ubicación del sitio comienza por elegir una comunidad. Los factores importantes que se deben considerar son el potencial de crecimiento económico del área, la cantidad de competencia y la geografía. Por ejemplo, minoristas como T.J. Maxx, Wal-Mart y Target construyen tiendas en áreas donde la población está en crecimiento. Con frecuencia, estos grandes minoristas construirán tiendas en nuevas comunidades que aún están en desarrollo. Por otro lado, aunque el crecimiento de la población es una importante consideración para los restaurantes de comida rápida, la mayoría busca un área con otros restaurantes de comida rápida,

Perspectivas GLOBALES

¿Añadir el insulto al daño? El precio al detalle engañando como una secuela del desastre[33]

A nadie le agrada pagar más de lo que tiene por bienes y servicios cuando compra en una ubicación minorista. Al mismo tiempo, los minoristas están en el negocio de ganar dinero y, en general, son libres de fijar cualquier precio que quieran por sus ofertas; optar por permitir que el mercado libre decida si se debe comprar o no un valor estadounidense de largos años. Sin embargo, se acusó a algunos minoristas de llevar demasiado lejos sus motivos para obtener utilidades al fijar precios mucho más altos de lo normal durante los días y semanas que siguieron a la tragedia del 11 de septiembre, los huracanes Katrina e Ike u otros acontecimientos desafortunados similares.

El engaño de precios, también conocido como acaparamiento, tiene implicaciones éticas importantes para la práctica minorista de negocios. Como un ejemplo de la conducta de precios engañosos (es decir, el aumento arbitrario de los precios más allá de lo que se consideraría razonable o justo, a menudo para aprovechar una situación aparentemente no relacionada), sólo necesitamos imaginar la secuela del huracán Katrina. Después de la tormenta se reportó que los moteles de baja calidad en el este y el sur de Texas estaban cobrando más de $300 por noche, un incremento seis veces mayor que los precios normales. Las gasolineras en todo el sur de Estados Unidos, incluso algunas fuera del alcance de la tormenta, aumentaron los precios por galón a más de $6. Se reportó que los precios de otros artículos necesarios como alimentos, hielo y madera contrachapada, necesaria para cubrir las ventanas, se habían incrementado de forma similar antes de que la tormenta tocara tierra.

Un estudio Gallup de opinión que se hizo después reveló que 79% de quienes respondieron creía que los vendedores estaban explotando el huracán con el fin de fijar precios injustos. Los sentimientos acerca de lo injusto de la situación eran tan intensos que el Congreso de Estados Unidos consideró algunos proyectos de ley que prohibieran las prácticas injustas de fijación de precios durante la secuela de desastres nacionales y otros acontecimientos similares. Sin embargo, una escuela de pensamiento alterna sugiere que los minoristas en cuestión no estaban haciendo nada malo, simplemente actuaban en el mejor interés de su misión de negocios. Después de todo, los minoristas están en el negocio de ganar dinero y ¿por qué las condiciones externas e incontrolables impedirían servir a sus grupos de interés hasta donde fuera posible?

Además, muchos minoristas creen que los precios que fijaron después de los numerosos acontecimientos desastrosos de los años recientes hasta cierto punto están fuera de su control. En específico, en la industria del petróleo muchos minoristas sugirieron que los precios que fijaban sus proveedores, que predecían el impacto del acontecimiento sobre los futuros mercados de bienes, hacían que fuera necesario que ellos incrementaran sus precios con el fin de seguir siendo rentables.[34]

¿Qué piensa usted? ¿Se debe hacer responsables a los minoristas ante un tribunal cuando aumentan los precios en respuesta a acontecimientos relacionados con el clima, los terremotos o con el terrorismo? ¿El Congreso debería aprobar leyes que prohibieran esa conducta? ¿O hay algún terreno medio razonable para que se identifique?

debido a que estar ubicados en grupos ayuda a atraer clientes a cada restaurante. Sin embargo, después de una cuidadosa investigación, la posición perfecta puede ser evasiva en vista de los mercados cambiantes. Por ejemplo, cuando Wendy's intentó ingresar al mercado competitivo de los desayunos, encontró que sus ubicaciones no estaban posicionadas en el lado correcto del camino para atraer a la masa que se transporta en busca del desayuno.[35] Por último, para numerosos minoristas la geografía sigue siendo el factor más importante al elegir una comunidad. Por ejemplo, el café Starbucks busca comunidades urbanas muy pobladas y las tiendas Buckle buscan ubicaciones en ciudades pequeñas poco atendidas.

Después de decidir acerca de una región o comunidad geográfica, los minoristas deben elegir un sitio específico. Además del potencial de crecimiento, los factores importantes son las características socioeconómicas del vecindario, flujos de tráfico y costos de la tierra, regulaciones de la zona y transporte público. La visibilidad de un sitio en particular, estacionamiento, ubicaciones de entrada y salida, facilidad de acceso, garantías y seguridad también se consideran. De forma adicional, un minorista debe considerar cómo su tienda encajaría en el entorno que la rodea. Quienes toman las decisiones de los minoristas quizá no ubicarían un Dollar General a lado de una tienda departamental Neiman Marcus.

Los minoristas enfrentan una decisión final acerca de la ubicación: si tener una unidad independiente o volverse un inquilino en un centro comercial.

Tiendas independientes Los grandes minoristas como Wal-Mart o Target y los vendedores de productos buscados, como muebles y automóviles, pueden utilizar una ubicación aislada e independiente, porque son tiendas de "punto de destino". Las **tiendas de punto de destino** son aquellas que los consumidores buscan y que planean visitar con un propósito. Una ubicación de tienda aislada puede tener las ventajas de un costo bajo del lugar o una renta baja y ningún competidor cercano. Por otro lado, puede ser difícil atraer clientes a una ubicación independiente sin ningún minorista alrededor con quien compartir los costos.

Las unidades independientes aumentan su popularidad, a medida que los minoristas luchan por hacer que sus tiendas tengan un acceso conveniente, sean más atractivas para comprar y más rentables. Los sitios independientes en la actualidad dan razón de más de la mitad de toda la construcción minorista en Estados Unidos a medida que cada vez más minoristas deciden no ubicarse en centros comerciales para peatones. Tal vez la mayor razón para desarrollar un sitio independiente es una mayor visibilidad. Los minoristas con frecuencia sienten que se pierden en los enormes centros comerciales, pero las unidades independientes pueden ayudar a las tiendas a desarrollar una identidad con los compradores. La capacidad para crecer a tasas más rápidas por medio de construcciones independientes también ha impulsado su crecimiento. Los minoristas como The Sports Authority, Best Buy y Bed Bath & Beyond eligieron ser independientes para lograr sus objetivos de ampliación. Un agresivo plan de ampliación puede no permitir un tiempo de espera para que se construyan centros comerciales. De forma similar, las cadenas de farmacias como Walgreens y Rite Aid han reubicado de manera agresiva sus tiendas existentes en centros comerciales a sitios independientes, en especial sitios en esquina para tener acceso con servicio directo al automóvil.

Centros comerciales Éstos comenzaron en la década de 1950, cuando la población estadounidense empezó a migrar a los suburbios. Los primeros centros comerciales eran *franjas comerciales*, ubicados por lo general a lo largo de calles transitadas. A menudo incluían un supermercado, una tienda de variedades y, en ocasiones, algunas tiendas de especialidad. Luego surgieron los *centros comerciales de la comunidad*, con una o dos pequeñas tiendas departamentales, más tiendas de especialidad, un par de restaurantes y varias tiendas de ropa. Estos centros de compras de la comunidad proporcionaban estacionamiento fuera de la calle y una variedad más amplia de mercancías.

Los *centros comerciales regionales* que ofrecían una variedad más amplia de mercancías empezaron a aparecer a mediados de la década de 1970. Los centros comerciales regionales son totalmente cerrados o con techo para permitir las compras con cualquier tipo de clima. La mayoría tiene jardinería con árboles, fuentes, esculturas y similares para mejorar el entorno de compras. Tienen acres de estacionamiento sin costo. Las *tiendas fijas* o *tiendas generadoras* (JCPenney, Sears o tiendas departamentales importantes), por lo general se ubican en extremos opuestos del centro comercial para crear mucha afluencia de peatones. El Fashion Show Mall de Las Vegas lleva el concepto al extremo. El centro comercial tiene dos millones de pies cuadrados de espacio minorista y se jacta de contar con más de 250 tiendas, ocho de las cuales son tiendas fijas, como Neiman Marcus, Saks Fifth Avenue, Macy's, Bloomingdales Home y Nordstrom. El Mall of America va aún más lejos, con 2.5 millones de pies cuadrados de espacio para minoristas y más de 520 tiendas.

tiendas de punto de destino
Aquellas que los clientes buscan y planean visitar con un propósito.

De acuerdo con los desarrolladores de centros comerciales, la nueva generación de estos centros son los *centros de estilo de vida*. Estos nuevos centros comerciales al aire libre están enfocados en los compradores de altos ingresos con una aversión a los "malls" y que buscan crear un ambiente que sea en parte un parque del vecindario y en parte un centro de compras urbano. Los centros de estilo de vida combinan casi siempre áreas de compras externas comprendidas por minoristas de alto nivel y restaurantes, con plazas, fuentes y calles para peatones. Los centros más nuevos como el Easton Town Center en Columbus, Ohio, y el Legacy Town Center en Plano, Texas, incluyen también apartamentos y condominios de lujo. Los centros de estilo de vida son atractivos para los desarrolladores minoristas que buscan una alternativa para el centro comercial tradicional, un concepto que pierde con rapidez las preferencias de los compradores. Asimismo, los consumidores están cada vez más presionados por el tiempo en los últimos años y eligen tiendas más convenientes e independientes y los centros del vecindario en lugar de los centros comerciales. Y, recientemente, los centros comerciales están disfrutando una especie de resurgimiento, con muchos minoristas promoviendo sus ofertas con el fin de captar una mayor participación de los dólares minoristas. Esto es cierto incluso en el caso de los minoristas de alto nivel como Neiman Marcus, cuyo NM Last Call planea añadir dos nuevas ubicaciones en un futuro cercano.[36] Al enfrentar esta tendencia, los desarrolladores de centros comerciales han mejorado la disposición de muchos de ellos al hacer que las compras sean más convenientes para los clientes. Por ejemplo, el centro RiverTown Crossings en Grandville, Michigan, agrupa tiendas en competencia como Abercrombie Kids, GapKids, Gymboree y otras tiendas de ropa para niños en una sección del centro comercial para adaptarse a los padres con restricciones de tiempo.[37] Ubicarse en un centro comercial de la comunidad o un centro comercial regional ofrece diversas ventajas y desventajas, como se muestra en la figura 15.6.

FIGURA 15.6

Ventajas y desventajas de ubicarse en un centro de compras de la comunidad o en un centro comercial regional

Ventajas	Desventajas
Las instalaciones presentan una imagen unificada y están diseñadas para atraer a los compradores.	Arrendamientos costosos.
Los inquilinos comparten los gastos del área común del centro comercial y las promociones para el centro comercial completo.	Los esfuerzos comunes de promoción pueden no atraer clientes a una tienda en particular.
El entorno de compras, las tiendas fijas y las actividades tipo "centro de la aldea" atraen a los clientes.	Las tiendas fijas dominan la asociación de inquilinos.
Los centros comerciales se pueden orientar a distintos grupos demográficos, tales como de alto nivel o compradores de ofertas.	La posibilidad de tener competidores directos dentro de la misma instalación.
Amplio estacionamiento disponible.	Restricciones de arrendamiento sobre la mercancía que se maneja y el horario de operación.

Precios de venta al detalle Otro elemento importante en la mezcla de ventas al detalle es el precio. El objetivo final de los minoristas es vender productos a los consumidores y el precio correcto es crucial para asegurar las ventas. Ya que los precios al detalle se basan, por lo general, en el costo de la mercancía, una parte esencial de la fijación de precios son las compras eficientes y oportunas.

El precio también es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento de una tienda minorista. Los precios más altos a menudo indican el nivel de la calidad y ayudan a reforzar la imagen de prestigio de los minoristas como Tiffany, Saks Fifth Avenue, Gucci, Cartier y Neiman Marcus. Por otro lado, los minoristas de precios bajos y las tiendas de descuento, como Target y T.J. Maxx, ofrecen un buen valor por el dinero. Incluso hay tiendas como Dollar Tree, donde todo cuesta un dólar. La estrategia de precio único de Dollar Tree está enfocada en hacer que los clientes hagan compras de impulso por medio de lo que los analistas llaman "factor sorpresa", la emoción de descubrir que un producto cuesta sólo un dólar.

Una tendencia de la fijación de precios entre los minoristas estadounidenses que parece haber llegado para quedarse es la de *precios bajos todos los días* o EDLP (por sus siglas en inglés). Presentados por Wal-Mart a la industria minorista, los EDLP ofrecen a los consumidores un menor precio todo el tiempo, en vez de realizar ventas de ofertas periódicas en la mercancía. Incluso los gigantes minoristas, como Macy's Inc. han reducido poco a poco los grandes descuentos y ofertas en favor de los precios más bajos todos los días. De modo similar, Gap redujo sus precios en jeans y camisas de mezclilla, calcetines y otros artículos para proteger y ampliar su participación en el mercado de ropa casual. Los supermercados como Albertsons y Winn-Dixie también han encontrado el éxito con la estrategia de los EDLP.

Presentación de la tienda minorista La presentación de las tiendas minoristas ayuda a determinar su imagen y a posicionarlas en la mente del consumidor. Por ejemplo, un minorista que quiere posicionarse como una tienda de alto nivel utiliza una presentación lujosa o sofisticada.

El elemento principal de la presentación de una tienda es su ambiente, la impresión general que se comunica por medio de la disposición física, la decoración y los alrededores. La atmósfera podría crear una sensación relajada u ocupada, una sensación de lujo o de eficiencia, una actitud amigable o fría, una sensación de organización o desorden o un sentido del humor divertido o serio. Por ejemplo, los restaurantes Wolfgang Puck presentan azulejos con forma de pizza en los pisos, paredes y mostradores. Las tiendas Urban Outfitters orientadas a los consumidores de la generación Y utilizan concreto simple, ladrillos originales, acero oxidado y madera sin barnizar para comunicar una sensación urbana. De igual manera, las tiendas de artículos deportivos REI presentan paredes bajo techo para practicar rapel, pistas de prueba de bicicletas y habitaciones con lluvia para probar los productos para exteriores.

La disposición de las tiendas minoristas es un factor clave de su éxito. El objetivo es utilizar todo el espacio en la tienda de forma eficaz, incluidos los pasillos, accesorios, exhibidores y áreas que no son de ventas. Además de hacer que comprar sea fácil y conveniente para el cliente, una disposición eficaz tiene una poderosa influencia en los patrones de tránsito del cliente y en el comportamiento de compra. Por ejemplo, la disposición circular única de Kohl alienta a los clientes a pasar frente a todos los departamentos de la tienda para llegar a las cajas de la salida. Las tiendas son más pequeñas que la mayoría de las tiendas departamentales, pero tienen un pasillo amplio con mucho espacio para los clientes y los carritos de compra. Cada departamento está limitado a cinco anaqueles de exhibición en el pasillo principal. Las exhibiciones están espaciadas con holgura y se fijan a diferentes alturas para que los clientes puedan ver todo en el departamento, incluidos los exhibidores en las paredes, desde el pasillo principal. Para mejorar aún más la presentación espaciosa de la tienda, la mercancía se exhibe de la luz hacia la oscuridad, ya que la investigación sugiere que esto es más placentero a la vista. Por último, para alentar las compras de impulso de último minuto, Kohl's exhibe productos de bajo costo en la caja registradora. Junto con otras estrategias de comercialización, la disposición de la tienda genera un promedio de más de $300 en ventas por pie cuadrado (una medición estándar de la industria) en las casi 750 tiendas de Kohl's en 41 estados e incrementos de ventas anuales típicos de más de 10 por ciento.[38]

© PR NEWSFOTO/MALL OF AMERICA

Cuando no están buscando o comprando, las personas disfrutan de una experiencia cómoda y memorable en un entorno de compras. En la actualidad, los centros comerciales y los centros de estilo de vida proporcionan a los compradores pueblos de juego para niños y habitaciones para padres que quieran alejarse con sus bebés y niños.

La disposición también incluye dónde se colocan los productos en la tienda. Muchos minoristas avanzados en tecnología utilizan una técnica llamada *análisis de la canasta del mercado* para estudiar las enormes cantidades de datos recabados mediante su equipo de escáner en el punto de venta. El análisis busca productos que por lo general se compran juntos para ayudar a los minoristas a colocar los productos en los lugares adecuados. Wal-Mart utiliza un análisis de la canasta del mercado para determinar en qué parte de la tienda colocar los productos para conveniencia del cliente.[39] En un supercentro Wal-Mart típico, los plátanos se colocan no sólo en la sección de frutas y verduras sino también en el pasillo de los cereales. Los pañuelos desechables Kleenex están en el pasillo de productos de papel, pero también se mezclan con los medicamentos para el resfriado. Las cucharas medidoras están en los artículos para el hogar y también junto a la grasa vegetal de Crisco. Durante octubre, las linternas se encuentran junto a los disfraces de Halloween al igual que en el pasillo de las herramientas.

Estos son los factores más influyentes para crear una atmósfera de tiendas:

- *Tipo de empleado y densidad:* el tipo de empleado se refiere a las características generales del mismo; por ejemplo, ser limpios, amigables, conocedores o estar orientados al servicio. La densidad es el número de empleados por cada mil pies cuadrados de espacio

atmósfera
Impresión general que se comunica por medio de la disposición física, la decoración y los alrededores de una tienda.

de ventas. Una tienda de descuento como Kmart tiene una baja densidad de empleados que crea una atmósfera casual de "hágalo usted mismo". En contraste, la densidad de empleados de Neiman Marcus es mucho más alta, lo cual denota la buena disposición para atender el menor deseo de sus clientes. Sin embargo, demasiados empleados y no suficientes clientes puede comunicar un aire de desesperación e intimidar a los clientes.

- *Tipo y densidad de la mercancía:* el tipo de mercancía que se maneja y la forma en que se exhibe se suman a la atmósfera que el minorista trata de crear. Un minorista de prestigio como Saks o Bloomingdale's maneja las mejores marcas y las exhibe de forma espaciosa y despejada. Los minoristas de descuento y precio bajo, como Marshalls y T.J. Maxx, pueden vender algunas marcas muy conocidas, pero otros más manejan productos sobrantes o fuera de temporada. Su mercancía está apilada en espacios pequeños y colgada en largos estantes por categoría (tops, pantalones, faldas, etc.) para crear la impresión de que "tenemos tantas cosas que prácticamente las estamos regalando".
- *Tipo de accesorios y densidad:* los accesorios pueden ser elegantes (maderas finas), de moda (cromo y vidrios ahumados) o consistir en mesas viejas y maltratadas como en una tienda de antigüedades. Los accesorios deben ser consistentes con la atmósfera general que la tienda trata de crear. Apple ha dejado que su enfoque en el diseño informe la apariencia de sus tiendas minoristas. Numerosas tiendas Apple contienen una escalera de cristal emblemática, diseñada en parte por el presidente ejecutivo (CEO) Steve Jobs, y todas utilizan grandes mesas abiertas para mostrar los productos de la empresa. Ya que los productos no están apilados en los anaqueles de las tiendas, es más fácil que los clientes puedan jugar con ellos.[40]
- *Sonido:* éste puede ser agradable o desagradable para un cliente. La música clásica en un agradable restaurante italiano ayuda a crear ambiente, tal como la música country y del Oeste lo hace en una parada de remolques. La música también puede hacer que los clientes quieran permanecer en la tienda más tiempo y comprar más o que quieran comer rápido y dejar la mesa para otras personas. Por ejemplo, la música vivaz tiende a hacer que las personas coman más, mastiquen menos y coman bocados más grandes, mientras que la música lenta estimula a las personas a cenar de forma más relajada y a comer menos. Los minoristas pueden personalizar su atmósfera musical según la demografía de sus compradores y la mercancía que venden. La música puede controlar el ritmo del tránsito de la tienda, crear una imagen y atraer o dirigir la atención del comprador. Starbucks ha explotado sus selecciones únicas de música en tienda en un nuevo negocio con sus Hear Music Cafés y kioscos que venden artistas Hear Music en la mayoría de las ubicaciones de Starbucks.
- *Olores:* éstos pueden estimular o disuadir las compras. El maravilloso olor de las pastas y los panes seduce a los clientes de las panaderías. Por el contrario, los clientes pueden sentir rechazo por los malos olores como el humo del cigarro, olores a humedad, a antisépticos y desodorantes de habitaciones demasiado fuertes. Si en una tienda de abarrotes circula el aroma de productos horneados, las ventas en ese departamento aumentan el triple. Las tiendas departamentales han hecho circular fragancias que son agradables para su mercado meta y la respuesta ha sido favorable. No es de sorprender que los minoristas cada vez más utilicen la fragancia como un elemento clave del diseño, tan importante como la disposición, iluminación y música ambiental. La investigación sugiere que las personas evalúan la mercancía de forma más positiva, pasan más tiempo de compras y, por lo general, están de mejor humor cuando se percibe un olor agradable. Los minoristas utilizan las fragancias como una ampliación de su estrategia de ventas.
- *Factores visuales:* los colores pueden crear un estado de ánimo o enfocar la atención y, por tanto, son un factor muy importante en la atmósfera. El rojo, amarillo y naranja se consideran colores cálidos y se utilizan cuando se busca una sensación de calor y cercanía. Los colores fríos como el azul, verde y violeta se utilizan para despejar lugares cerrados y crean un aire de elegancia y limpieza. Por ejemplo, Starbucks Coffee utiliza una combinación de colores de berenjena, amarillo dorado y verde olivo oscuro para que los clientes se sientan cómodos y a la vez sofisticados. Algunos colores son mejores para exhibiciones. Por ejemplo, los diamantes se ven más espectaculares sobre terciopelo negro o azul marino. La iluminación también puede tener un importante efecto en la atmósfera de la tienda. La joyería se exhibe mejor bajo focos de alta intensidad y los cosméticos bajo una iluminación más natural. Numerosos minoristas han encontrado que la iluminación natural, ya sea de ventanas o tragaluces, puede resultar en mayores ventas. La iluminación exterior también puede afectar la preferencia de los clientes. Los consumidores, con frecuencia, tienen miedo de salir de compras cuando está oscuro en muchas áreas y prefieren una iluminación intensa para mayor seguridad. La fachada de la tienda también se suma al ambiente y ayuda a crear primeras impresiones favorables.

El personal y el servicio al cliente Las personas son un aspecto único de las ventas al detalle. La mayor parte de dichas ventas incluye una relación de cliente-personal de ventas, aunque sea por poco tiempo. Cuando los clientes compran en una tienda de abarrotes, el cajero cobra y empaca sus abarrotes. Cuando los clientes compran en una prestigiosa tienda de ropa, el personal de ventas puede ayudar a elegir estilos, tallas y colores. También puede ayudar en el proceso de pruebas, ofrecer servicios de composturas, envolver las compras e incluso ofrecer una copa de champagne. El personal de ventas brinda al cliente la cantidad de servicio prescrita en la estrategia minorista de la tienda.

"Los cambios a artículos significan persuadir a los clientes a comprar un producto de mayor precio del que en principio tenían la intención de comprar."

El personal de ventas de las tiendas minoristas sirve a otra función de ventas importante: persuade a los clientes a comprar. Por tanto, deben ser capaces de persuadir a los clientes de que lo que les venden es lo que necesitan. El personal de ventas está capacitado en dos técnicas comunes de ventas: cambios a artículos superiores y ventas de sugerencia. Los primeros significan persuadir a los clientes a comprar un producto de mayor precio del que en principio tenían la intención de comprar. Sin embargo, para evitar vender a los clientes algo que no es lo que necesitan o desean, el personal de ventas debe tener cuidado al practicar las técnicas superiores. Las ventas de sugerencia, una práctica común entre la mayoría de los minoristas, buscan ampliar las compras originales de los clientes con artículos relacionados. Por ejemplo, si usted compra una impresora nueva en Office Depot, el representante de ventas le preguntará si también quiere comprar papel, un cable USB o cartuchos de tinta adicionales. De manera similar se capacita a los cajeros de McDonald's para preguntar a los clientes si desean un pay caliente de manzana con su hamburguesa y papas. Las ventas de sugerencia y superiores deben siempre ayudar a los compradores a reconocer las necesidades verdaderas y no a venderles mercancía no deseada.

Brindar un excelente servicio al cliente es uno de los elementos más desafiantes en la mezcla de ventas al detalle, porque las expectativas de los clientes cambian. En la década de 1990, los compradores querían atención personal. En la actualidad, la mayoría de los clientes se siente feliz de atenderse a sí mismos, siempre y cuando puedan encontrar con facilidad lo que necesitan. Para responder a esta nueva perspectiva, algunos minoristas agregan tecnologías de ventas al detalle que maximizan la utilidad del vendedor, al tiempo que minimizan la intrusión. Los nuevos aparatos manuales que vende Motorola permiten que los asociados de ventas busquen la información del producto en ese mismo momento y se comuniquen con otros asociados con el fin de facilitar una respuesta rápida a las preguntas del cliente.[41] Además, las expectativas de los clientes en el servicio varían de forma considerable. Lo que los clientes esperan en una tienda departamental es muy diferente a sus expectativas en una tienda de descuento. Los minoristas de lujo, para los que un servicio al cliente extremo siempre ha sido un sello distintivo, están comenzando a añadir un nuevo nivel de personal de servicio a sus ubicaciones de alto perfil: el concierge de la tienda. Los concierges satisfacen de manera rutinaria las solicitudes de los clientes que no se relacionan con las compras. Gary Jackson es el concierge de la tienda de Dallas del minorista de lujo Barneys New York. Él ha llamado a un nuevo club privado para incluir el nombre de un cliente en la lista de invitados y ha escoltado a la hija universitaria de otro cliente y a sus invitados de fuera de la ciudad por los sitios nocturnos más nuevos de Dallas. Cuando un cliente rasgó sus pantalones y necesitaba un reemplazo que combinara con su saco antes de una importante reunión la mañana siguiente, Jackson entregó una selección de pantalones en la habitación de hotel del cliente a las 11 de la noche del día anterior.[42]

El servicio al cliente también es crucial para los minoristas en línea. Los compradores en línea esperan que el sitio web de un minorista sea fácil de usar, que los productos estén disponibles y que las devoluciones sean simples. Por tanto,

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Listar las tareas más importantes relacionadas con el desarrollo de una estrategia de marketing al detalle

los minoristas amigables con el cliente, como Bluefly.com, diseñan sus sitios web para dar a sus clientes la información que necesiten, como las novedades y lo que está de oferta. Otras empresas, como Amazon.com y LandsEnd.com, ofrecen recomendaciones del producto y compradores personales. Algunos minoristas que manejan tiendas en línea, por catálogo y tradicionales como Lands' End, Gap y Williams-Sonoma, ahora permiten a los clientes devolver los productos comprados por medio del catálogo o en línea en su tienda tradicional, para facilitar las devoluciones.

7A NUEVOS ADELANTOS EN LAS VENTAS AL DETALLE

En un esfuerzo para atender mejor a los clientes y atraer a nuevos, los minoristas están adoptando constantemente nuevas estrategias. Dos adelantos recientes son la interactividad y el comercio móvil.

Interactividad

La adición de la interactividad al ambiente minorista es una de las estrategias más populares en las ventas al detalle en los últimos años. Los pequeños minoristas, así como las cadenas nacionales, utilizan la interactividad en las tiendas para diferenciarse de la competencia. Durante algún tiempo, los minoristas han utilizado las ventas de "entretenimiento" al detalle en formas como tocar música, mostrar videos, realizar eventos especiales y patrocinar apariciones de invitados, pero la nueva tendencia interactiva hace que los clientes se involucren, en vez de sólo captar su atención. Por ejemplo, en la tienda de American Girl en Chicago, las clientes pueden comprar una muñeca hecha para verse como ellas, llevar sus muñecas al café en la tienda American Girl, ir al American Girl Theater e incluso celebrar allí sus fiestas de cumpleaños. De modo similar, Build-A-Bear permite a los clientes elaborar sus propios animales de peluche al elegir qué animal rellenarán y luego vestirlo y darle un nombre. También allí se pueden realizar fiestas.

Además, la participación no es sólo para niños. For Your Entertainment, uno de los minoristas de especialidad líderes de películas, música y juegos en el país, invita por lo general a artistas a dar conciertos en sus tiendas. Los artistas pueden ser favoritos locales o superestrellas nacionales. FYE incluso tiene un sitio de MySpace que presenta un programa de tours por estado y permite a los artistas locales registrarse para tocar en sus tiendas. Los admiradores pueden solicitar ver el concierto de un grupo local en una tienda FYE o pedir a las tiendas que guarden las grabaciones de sus favoritos locales.[43]

Comercio electrónico por móvil (M-Commerce)

El comercio electrónico por móvil (M-Commerce) permite a los consumidores utilizar dispositivos móviles inalámbricos para conectarse a Internet y comprar. En esencia, el comercio electrónico por móvil va más allá de los anuncios de mensajes de texto para permitir a los clientes comprar productos y servicios por medio de aparatos inalámbricos como teléfonos celulares, localizadores, asistentes digitales personales y computadoras portátiles. Por ejemplo, PepsiCo y Coca-Cola han desarrollado tecnologías de máquinas expendedoras inteligentes. La máquina expendedora inteligente de Coca-Cola es un sistema de pago "sin efectivo", acepta tarjetas de crédito, aparatos RFID y llaves de habitaciones de hotel. Las oficinas en todo el país instalan máquinas expendedoras de café automáticas, en donde quienes trabajan en la oficina pueden comprar una taza de café gourmet recién preparado y pagarlo de forma conveniente con sus tarjetas tradicionales de crédito o débito. La empresa AIR-serv planea instalar miles de terminales de operaciones sin efectivo en sus máquinas de inflado de neumáticos y aspiradoras, operadas con monedas en gasolineras y en tiendas de conveniencia. Los servicios que no requieren efectivo también están disponibles para la industria de las máquinas expendedoras, instalaciones de lavandería, casetas de estacionamiento y de cuota, kioscos de fotografía y video, centro de negocios en hoteles y una variedad de otros mercados comerciales.[44] El comercio electrónico por móvil disfrutó de un éxito temprano en el extranjero, pero ha sido más lento en ganar aceptación y popularidad en Estados Unidos. Por ejemplo, Japón tiene más de 95 millones de suscriptores inalámbricos, pero hay más de 200 millones en Estados Unidos. Sin embargo, apenas se generaron $480 millones en ingresos por parte de unos 7 millones de usuarios de comercio móvil en Estados Unidos en comparación con los $10 000 millones en ventas generados por unos

27 millones de usuarios de comercio móvil de Japón. Una firma de investigación en Reino Unido, Juniper Research, pronostica que el mercado de comercio móvil alcanzará los $88 000 millones en 2009.[45]

Los usuarios del comercio móvil adoptan la nueva tecnología porque ahorra tiempo y ofrece una mayor conveniencia en más ubicaciones. Las máquinas expendedoras se han convertido en un medio importante para el comercio electrónico por móvil. Más de 74 millones de estadounidenses se suscribieron a proveedores de Internet móvil para búsquedas, correo electrónico y revisar el clima y los deportes. Aún así, Estados Unidos es un mercado inmaduro en comparación con Japón y Europa Occidental.

Tiendas pop-up

Las empresas de todos los tamaños experimentan con las tiendas pop-up. Como el nombre lo indica (pop-up significa *emergente* en inglés), las tiendas pop-up son establecimientos de ventas al detalle temporales que permiten a las empresas tener ubicaciones flexibles sin el compromiso a largo plazo de un arrendamiento de ventas más costoso. El fabricante de café italiano illy abrió una tienda pop-up en Time Warner Center en Nueva York por 10 días. Además de vender café, la tienda illy, creada de un contenedor de embarques, ofrecía muestras gratis del próximo lanzamiento de la empresa, la máquina Hyper Espresso System.[46] Sin embargo, las tiendas pop-up no siempre tienen el tamaño de un kiosco. Toys "R" Us abrió una tienda temporal de 83 000 metros cuadrados en el antiguo edificio de Tower Records durante la temporada de compras navideñas de 2007.[47]

tiendas pop-up
Establecimientos de ventas al detalle temporales que permiten a las empresas tener ubicaciones flexibles sin un compromiso a largo plazo.

Experiencia del CLIENTE

¿Qué les espera a los clientes? En algunos casos, otra tienda

Los minoristas modernos están constantemente en busca de formas de diferenciarse de la competencia, ya sea ofreciendo productos diferentes, proporcionando un servicio único o simplemente mediante una fijación de precios más bajos o un servicio superior. Esas actividades son particularmente importantes en esta época económica desafiante y en ubicaciones en donde la competencia es poderosa. En respuesta a estas condiciones, algunos minoristas están diseñando una innovadora iniciativa de negocios destinada a ampliar sus marcas hacia un territorio de mercado antes desconocido, las tiendas pop-up. Estas tiendas son espacios minoristas más pequeños, ubicados totalmente en el interior de los grandes minoristas, que ofrecen bienes relacionados con el del minorista anfitrión, pero con un nivel de calidad o prestigio ligeramente diferente. Cuando la afluencia al detalle es baja en los centros comerciales, las tiendas pop-up son una razón más para que los clientes potenciales se dirijan al interior.

Aun cuando el concepto de una tienda dentro de otra no es totalmente nuevo; Apple, por ejemplo, inició esos formatos en ubicaciones de CompUSA hace varios años; su aparición como un método de explorar nuevos mercados parece haber llegado a su punto culminante en los años recientes. En general, las tiendas pop-up tienen mercancía cuyo propósito es atraer a un segmento de mercado ligeramente diferente al de la anfitriona. Por ejemplo, JCPenney ha implementado tiendas Sephora de máxima calidad en muchas de sus ubicaciones, en un intento para atraer a compradoras más jóvenes. Una meta alterna es que, a medida que las mujeres jóvenes envejecen, se "graduarán a las marcas regulares que ofrece el minorista y que atraen a las mujeres de más edad. De manera similar, las boutiques de juguetes FAO Schwartz surgen en las casi 700 tiendas departamentales Macy's que venden ropa para niños, proporcionándole a ésta una marca de más calidad que los productos infantiles, al tiempo que combaten la percepción de que todos los juguetes de Schwartz son de precio alto. En este caso, Schwartz espera ganar una participación de los padres que de otra manera titubearían pensando en pasar tiempo comprando juguetes con un minorista de especialidad.

En el caso tanto de Schwartz como de Sephora, se presta al minorista anfitrión un poco de imagen extra de la marca al permitir que la pop-up opere durante un periodo fijo en el interior de su ventajoso espacio minorista. Sin embargo, en otros casos, la tienda pop-up gana en imagen de la marca al asociarse con la anfitriona. Por ejemplo, Levi Strauss & Company recientemente terminó un periodo de 60 días en el más exclusivo American Rag Cie Denim Bar en La Brea Avenue en los Ángeles, un área de compra de primera. Para adaptarse a los gustos de los patrones usuales de la tienda, Levi´s surtió a la pop-up con una edición limitada de modelos de jeans y utilizó a celebridades en vivo como Mary Kate Olsen como sus voceros, en un formato de desfile de modas en la tienda para dar a entender que la marca valía la pena incluso para los clientes más conocedores.

Por medio del uso creativo de las técnicas de una tienda dentro de otra, los minoristas se pueden ramificar hacia diferentes grupos de clientes y, potencialmente, convertir a los clientes para que compren distintos tipos de productos y marcas. Aun cuando la guerra por los dólares de las compras al detalle siempre es intensa, por lo menos a corto plazo, algunos minoristas están ganando la batalla para atraer la atención del cliente.[49]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Describir los nuevos avances en las ventas al detalle

La interactividad hace que los consumidores se involucren en la experiencia de ventas.

El comercio móvil compra productos por medio de aparatos móviles.

Las tiendas pop-up proporcionan ubicaciones sin un compromiso a largo plazo.

Las pequeñas tiendas dentro de otras más grandes (tienda dentro de la tienda) proporcionan conveniencia de compra.

La revista *Wired* incorporó la interactividad en su tienda pop-up de días festivos. Los clientes podían probar más de 100 de los juguetes tecnológicos más recientes y participar en una búsqueda del tesoro en SoHo (los concursantes utilizaron una Palm Centro para navegar por todo el juego) por la oportunidad de ganar un Nintendo Wii.[48]

Otra tendencia en los negocios minoristas pop-up es el modelo de tienda dentro de la tienda. Empresas tan diversas como Levenger (cuyo eslogan es "Herramientas para lectores serios"), Apple, Kolo (una empresa internacional de álbumes fotográficos), Procter & Gamble y más, han utilizado el concepto de tienda dentro de la tienda. Levenger tiene pequeñas tiendas en el interior de dos ubicaciones de Macy's en Chicago; Apple tiene establecimientos en diversas tiendas de Best Buy en Estados Unidos y en las tiendas FNAC en Francia; Kolo abrió una Kolo Boutique de 450 pies cuadrados en el interior de Kate's Paperie, una famosa tienda de papelería en Soho; y Procter & Gamble ha dedicado estéticas para salud y belleza en el interior de ciertas tiendas de abarrotes Royal Ahold.[50]

90% ◄ de los minoristas operan sólo una tienda

10% ◄ de la capacidad de los aparatos electrónicos la utilizan en realidad los consumidores

15 ◄ prescripciones en promedio es la compra que hace cada año una persona de 60 años

ubicaciones de SuperTarget en Estados Unidos ► **177**

$347 000 ◄ costo del diamante solitario que ofrece a la venta Sam's Club en época navideña

millones de comidas que consumen los estadounidenses en restaurantes y cafeterías cada año ► **70 000**

son las ventas en línea de Dell de computadoras y equipo ▼ **$50 millones**

250 ◄ nuevos productos se presentan en QVC cada semana

de estadounidenses con acceso a Internet en el hogar o en el trabajo ► **70%**

80 ◄ países tienen franquicias de KFC

ANATOMÍA DE disposición de una tienda

Abarrotes

1 Si una tienda quiere proyectar una imagen de "servicio", así como de "alimentos frescos", los servicios se colocan cerca de la entrada.

2 La verdura y la fruta se colocan cerca del principio del patrón de tránsito de la tienda, debido a su imagen invitadora de "alimentos frescos".

3 Farmacia + florería + restaurante = comercialización combinada.

4 El arreglo de "hipódromo" hace que los clientes se muevan a través de la tienda y hagan compras.

5 Los artículos principales como carne, huevos, leche y productos horneados se colocan lo más lejos posible de la entrada debido a que, a medida que el comprador pasa frente a un mayor número de productos, es más probable que compre.

7 El servicio reducido (el cliente guarda sus compras en bolsas y utiliza un cajero automático) ahorra tiempo y reduce los costos.

6 Los fabricantes de productos alimenticios pagan cuotas "preferentes" para obtener cabeceras al final de los pasillos y espacio a nivel de los ojos en los anaqueles. El espacio en los anaqueles superiores e inferiores se reserva para los artículos de margen bajo/utilidad baja.

© iSTOCKPHOTO INTERNATIONAL INC.

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Analizar la importancia de las ventas al detalle en la economía de Estados Unidos. Las ventas al detalle tienen una función vital en la economía estadounidense por dos razones principales. Primero, las empresas minoristas contribuyen a su alto nivel de vida al proporcionar un vasto número y diversidad de productos y servicios. Segundo, las ventas al detalle emplean a una gran parte de la población trabajadora de Estados Unidos, más de 15 millones de personas.

1.1 Para apreciar por completo la función que tienen las ventas al detalle en la economía estadounidense, puede resultar útil revisar una selección de artículos de prensa relacionados con la industria minorista. Búsquelos y lea una selección de los artículos y reporte sus resultados al grupo.

1.2 Mantenga un diario de compras que detalle todos los establecimientos minoristas que visite en una semana, cuánto tiempo pasó en cada tienda, cuánto dinero gastó y la razón de su visita. Al final de la semana, revise su diario y analice su relación con los minoristas. Como clase, compilen sus resultados para obtener una imagen de los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor.

OA 2

Explicar las dimensiones mediante las cuales se pueden clasificar los minoristas. Existen diversos tipos de minoristas. Un establecimiento minorista se puede clasificar con base en su propiedad, nivel de servicio, variedad de productos y precios. Si nos basamos en la propiedad, los minoristas se pueden diferenciar de forma amplia como minoristas independientes, cadenas de tiendas o concesionarios de franquicias. El nivel de servicio que proporcionan los minoristas puede clasificarse a lo largo de una línea continua de alto a bajo. Los minoristas también se clasifican por la amplitud y profundidad de la variedad de sus productos; algunos minoristas tienen variedades de producto concentradas, mientras que otras tienen amplias. Por último, los niveles generales de precios también clasifican una tienda, desde tiendas de descuento que ofrecen precios bajos hasta las exclusivas tiendas de especialidad donde los altos precios son la norma. Los minoristas utilizan estas últimas tres variables para posicionarse en el mercado.

2.1 Forme un equipo de trabajo con tres compañeros para identificar distintas tiendas minoristas en su ciudad donde se vendan productos para mascotas. Incluya formas fuera de tiendas de ventas al detalle como catálogos, Internet o al veterinario local. Los miembros del equipo deben dividirse y visitar todos los establecimientos distintos de productos de mascotas. Preparen un informe que describa las diferencias en marcas y productos que se venden en cada uno de los formatos minoristas y las diferencias en las características de las tiendas y niveles de servicio. Por ejemplo, qué marcas se venden por medio de un comercializador en masa, ¿en las tiendas de especialidad independientes o por otro medio? Sugieran por qué los productos y marcas distintos se distribuyen mediante diferentes tipos de tiendas.

OA 3

Describir los principales tipos de operaciones minoristas. Los principales tipos de tiendas minoristas son las tiendas departamentales, los minoristas de especialidad, supermercados y farmacias, tiendas de conveniencia, tiendas de descuento y restaurantes. Las tiendas departamentales manejan una amplia variedad de productos buscados y de especialidad, se organizan en departamentos relativamente independientes y contrarrestan los precios más altos al enfatizar el servicio al cliente y la decoración. Los minoristas de especialidad llevan, por lo general, una variedad más estrecha pero más profunda de mercancía, enfatizan los productos distintivos y un nivel más alto de servicio al cliente. Los supermercados son grandes minoristas de autoservicio que ofrecen una amplia gama de productos alimenticios y no alimenticios. Las farmacias son formatos minoristas que venden principalmente medicamentos, con receta y sin ella, productos de salud y belleza, cosméticos y artículos de especialidad. Las tiendas de conveniencia manejan una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación. Las tiendas de descuento ofrecen mercancía general de precio bajo y consisten en cuatro tipos: tiendas de descuento de precio de línea completa, tiendas de descuento de especialidad, clubes de almacén, minoristas de precios bajos. Por último, los restaurantes se hallan en la línea divisoria entre las industrias minoristas y los servicios; aunque los restaurantes venden un producto, alimentos y bebidas al consumidor final,

también se consideran comercializadores de servicios porque proporcionan a los consumidores el servicio de preparación de alimentos y, en ocasiones, servicio a la mesa.

3.1 Analice las posibles repercusiones en el marketing de la reciente tendencia hacia los supercentros, que combinan un supermercado y una tienda de descuento de tiempo completo.

3.2 Explique la función de los clubes de almacén. ¿Por qué se clasifican como mayoristas y minoristas?

3.3 ¿Estaría interesado en comprar productos de lujo, como joyería costosa, en un club de almacén? Wal-Mart ofreció un anillo con un diamante solitario de $350 000 durante una temporada de compras navideñas reciente. Si usted pudiera pagar ese anillo, ¿consideraría comprarlo en un Wal-Mart? ¿Por qué?

OA 4

Analizar las técnicas de ventas al detalle fuera de tienda. Las ventas al detalle fuera de tienda, es decir, comprar fuera de un entorno de tienda, consisten en tres categorías principales. Las ventas automáticas utilizan máquinas expendedoras para ofrecer productos en venta. En la venta directa al detalle, la transacción de ventas ocurre en un entorno de casa, por lo general mediante las ventas de puerta en puerta o ventas en un plan de reunión. El marketing directo se refiere a las técnicas utilizadas para hacer que los consumidores compren desde sus casas y lugares de trabajo. Esas técnicas incluyen correo directo, catálogos y pedidos por correo, telemarketing, ventas electrónicas, como los canales de compras en casa y las ventas al detalle en línea.

4.1 Visite el sitio web del centro de regalos del minorista Wine.com en **www.wine.com.** ¿En qué forma este sitio ayuda a los compradores a elegir obsequios?

4.2 ¿Cuánto cuesta la computadora más potente, con el módem más veloz, la memoria más amplia, el monitor más grande, el disco duro con mayor capacidad y todos los periféricos disponibles en **www.dell.com**? Luego, visite una tienda como Best Buy o CompUSA y consiga el precio de una computadora equivalente. ¿Cómo puede explicar las diferencias de precio entre las dos operaciones al detalle? Explique cualesquiera diferencias entre las características que encontró. ¿Qué conclusiones puede obtener de esta investigación?

4.3 La mayoría de las empresas con catálogo también ofrece compras en línea. Visite el sitio web de alguno de sus catálogos favoritos para ver si puede comprar en línea. Si es así, navegue por el catálogo durante algunos minutos. Luego, compare los dos métodos de ventas (papel e Internet) en cuanto a precios, productos y demás. ¿Cuál prefiere usted? ¿El catálogo en papel o las compras en línea? ¿Por qué?

4.4 ¿A qué se puede atribuir el interés renovado en el formato de reuniones de las ventas al detalle? Acuda a la biblioteca e investigue acerca de las reuniones de venta directa. Redacte un párrafo que describa el mercado meta de estas reuniones y los cambios en el entorno externo que contribuyan al resurgimiento de su popularidad.

OA 5

Definir el *franquiciamiento* y describir sus dos formas básicas. El franquiciamiento es una relación continua en la que un franquiciante otorga a un franquiciatario los derechos de operar o vender un producto. Las franquicias modernas asumen dos formas básicas. En el franquiciamiento de producto y marca, un concesionario está de acuerdo en comprar o vender ciertos productos o líneas de producto de un fabricante o mayorista en particular. El franquiciamiento de formato de negocio es una relación de negocios continua en la que un franquiciatario utiliza el nombre del franquiciante, el formato o el método de negocio a cambio de distintos tipos de cuotas.

5.1 ¿Qué ventajas brinda el franquiciamiento a los franquiciantes y a los franquiciatarios?

5.2 Curves es la franquicia de club deportivo más grande del mundo y recientemente era la franquicia de crecimiento más rápido de cualquier tipo. ¿Qué debe hacer para convertirse en un franquiciatario de Curves? Visite el sitio web **www.curves.com** para averiguarlo. ¿Lo sorprende algo?

OA 6 **Listar las tareas más importantes relacionadas con el desarrollo de una estrategia de marketing minorista.** La administración de las ventas al detalle comienza por definir el mercado meta, por lo general con base en las características demográficas, geográficas o psicográficas. Después de determinar el mercado meta, los gerentes minoristas deben desarrollar las seis variables de la mezcla de ventas al detalle: producto, promoción, plaza, precio, presentación y personal.

EN LÍNEA

6.1 Identifique una exitosa empresa minorista en su comunidad. ¿Qué estrategias de marketing la han llevado a su éxito?

6.2 ¿Cómo una empresa puede crear una atmósfera en su sitio web? Visite las páginas de algunos de sus minoristas favoritos para ver si han podido recrear la atmósfera de la tienda en Internet.

OA 7 **Describir los nuevos avances en las ventas al detalle.** Tres tendencias principales son evidentes en las ventas al detalle en la actualidad. En primer lugar, agregar la interactividad al entorno de ventas es una de las estrategias más populares en ventas en los últimos años. Algunos pequeños minoristas, así como las cadenas nacionales, utilizan la interactividad para hacer que los clientes participen y para diferenciarse de la competencia. En segundo, la popularidad del comercio electrónico móvil (m-commerce) se está incrementando. El comercio electrónico móvil permite a los consumidores comprar productos y servicios por medio de dispositivos móviles inalámbricos, como teléfonos móviles, localizadores, PDA y computadoras portátiles. Las tiendas pop-up permiten a las empresas tener ubicaciones flexibles sin el gasto de un arrendamiento a largo plazo

7.1 Redacte una lista de tiendas que incorporen de forma activa algún tipo de interactividad o entretenimiento en su estrategia de ventas. Ahora elabore una lista de tiendas que no lo hagan, como las tiendas de suministros para oficina. Compare sus dos listas. Elija una empresa de su segunda lista y elabore una estrategia que le ayude a volverse más interactiva.

7.2 ¿Qué tipo de minoristas o marcas cree usted que se beneficien más con una tienda pop-up? ¿Por qué?

TÉRMINOS CLAVE

atmósfera 507
cadenas de tiendas 486
clubes de membresía de almacén 492
comercialización combinada 489
comercialización en masa 490
comprador 488
distribuidor de fábrica 492
farmacias 489
franquiciante 498
franquicias 486
franquiciatario 498
líder en su categoría 492
margen bruto 487
marketing directo (marketing de respuesta directa) 495
mezcla de ventas al detalle 502
minorista de precios bajos 492
minoristas independientes 486
oferta de productos 502
supercentros 491
supermercado 488
telemarketing 496
tienda de conveniencia 490
tienda de descuento 490
tienda de descuento de especialidad 491
tienda de descuento de línea completa 490
tienda departamental 488
tienda de especialidad 488
tiendas de punto de destino 505
tiendas pop-up 511
venta directa al detalle 494
ventas al detalle 485
ventas al detalle en línea 497
ventas al detalle fuera de tienda 494
ventas automáticas 494

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Después de leer el capítulo, usted puede ver que las diferencias en las ventas al detalle son el resultado de la estrategia. Para entender mejor la relación entre los factores de venta estratégicos y las percepciones de los consumidores, usted puede realizar un ejercicio simple de observación. Primero, elija un producto que vaya a comprar y luego identifique dos tiendas donde *nunca* haya comprado, como los sitios en que

debe buscar su producto. Las dos tiendas tienen que ser diferentes tipos de minoristas. Por ejemplo, puede ir de compras por un nuevo televisor de alta definición en Best Buy (líder en su categoría) y en Hollywood Video (minorista de especialidad). Una vez que haya identificado lo que busca, y en dónde, visite cada tienda y registre sus observaciones de los factores de venta estratégicos específicos.[51]

Actividades

1. Acuda a cada tienda y haga observaciones cuidadosas de lo siguiente:
   - *Ubicación:* ¿En dónde está cada tienda? ¿Qué tan congestionada estaba el área de la ciudad en donde cada tienda está ubicada? ¿Qué influencia tiene el vecindario en su impresión de la tienda? ¿Viajaría usted a esta tienda bajo circunstancias normales? Escriba un párrafo detallado sobre la ubicación de cada tienda.
   - *Atmósfera exterior:* ¿Hay estacionamiento? Si es así, ¿es conveniente? ¿Es adecuado? Observe otros detalles del estacionamiento (limpieza, tamaño del lote, tamaño de los cajones, bien iluminado, etc.) ¿Qué tipo de tiendas hay alrededor de la que usted visita? ¿Cree que el hecho de estar ubicada a un lado de ellas aumenta la afluencia en su tienda? ¿Hay competidores directos cercanos? ¿El edificio es moderno o histórico? ¿Es atractivo, limpio y llamativo? ¿La entrada es atrayente para los compradores?
   - *Atmósfera interior:* Compare los siguientes atributos en cada tienda: ancho de los pasillos, iluminación; número de clientes, ruido (música de fondo, altavoces, etc.); disposición de la tienda; señalización; facilidad de acceso a la caja, número de productos disponibles (profundidad y amplitud de la variedad); capacidad para inspeccionar el producto antes de la compra; calidad de los accesorios (anaqueles, luces, etc.); disponibilidad del personal de ventas y sus conocimientos acerca del producto; disposición de ayudar por parte del personal de ventas.
   - *Producto:* ¿Su producto está disponible? Si no, ¿hay un sustituto satisfactorio? ¿Cuál es su percepción de la calidad de los productos ofrecidos? ¿Por qué piensa de esa manera?
   - *Precio:* ¿Cuál es el precio del producto o marca en esta tienda? ¿El precio está marcado de forma destacada? ¿Cómo se comparan los precios en las dos tiendas? ¿Cómo se compara el precio con sus expectativas?
2. ¿En cuál de estas dos tiendas compraría en realidad el producto? En específico ¿por qué? Liste los factores que tuvieron alguna influencia en su decisión. ¿Cuál es el más importante para usted? Si no compra el producto en ninguna de las tiendas, ¿por qué no lo hizo?
3. ¿Cuáles son las tres diferencias más importantes que observó entre las tiendas?
4. Con los resultados de su investigación, redacte un breve ensayo que describa sus observaciones. Concluya su ensayo con sus respuestas a las preguntas 2 y 3.

EJERCICIO DE ÉTICA

A-Z Grocery Company es muy conocida por ofrecer productos de abarrotes de calidad a los precios más bajos en el mercado. Cuando la empresa solicitó un permiso de cambio en la zonificación para construir una tienda nueva en un vecindario de clase media, varios miembros del consejo municipal objetaron que la empresa no tenía tiendas en vecindarios de ingresos bajos, en donde afirmaban que se necesitaban más los precios bajos. La empresa asegura que no puede operar de forma rentable en estos vecindarios debido a los costos de seguridad y de operación más altos.

Preguntas

1. ¿Se debe requerir que los minoristas de bajo costo se ubiquen cerca de los clientes de bajos ingresos? ¿Por qué?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este tema? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego redacte un breve párrafo acerca de cómo se relaciona el código de ética de la AMA con las ubicaciones de los minoristas.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

El capítulo 15 es el tercero y último capítulo de la parte 4, Decisiones de distribución. Una vez que concluya este ejercicio, podrá completar la Hoja de trabajo del Plan de Marketing para la parte 4 en el sitio web del libro **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. La distribución es un componente clave de cualquier negocio. En el caso de los negocios electrónicos, la distribución parece ser "invisible" para el consumidor, debido a que no le interesa en dónde esté ubicada la empresa de usted, sino que requiere una entrega del producto de forma rápida y económica. La creación de un sistema de distribución a nivel mundial es un reto adicional para el comercializador. Utilice los siguientes ejercicios para que lo guíen a lo largo de la parte de distribución de su plan de marketing estratégico.

1. ¿Qué tipos de establecimientos minoristas se podrían utilizar para el producto de su empresa? ¿Se encuentran en una ubicación conveniente para los clientes meta? ¿Cuál es la atmósfera de las instalaciones para cada tipo? ¿Cómo puede lograr que la atmósfera de la oferta de una tienda tradicional se iguale a la oferta de su sitio web?
2. Si usted ha desarrollado un servicio, ¿a qué otros sitios web podría "distribuir" su servicio basado en Internet? ¿En qué forma el hecho de trabajar con esos otros sitios web lo ayudaría a llegar a su audiencia meta? ¿Hay otros sitios web de los cuales podría aceptar tratos de distribución, con el fin de lograr que la oferta de su producto o servicio sea más fuerte? Explique la forma en la cual la distribución estratégica con otros sitios o servicios web le podría ofrecer una ventaja competitiva.

© AP PHOTO/ELAINE THOMPSON

CASO DE ESTUDIO: NORDSTROM

CÓMO TENER ÉXITO AL VENDER SÓLO UN ZAPATO

Nordstrom, el minorista de alto nivel, ha sido famoso por su servicio superior al cliente por más de 100 años. Robert Spector, coautor de *The Nordstrom Way*, cuenta su historia favorita de una mujer con una sola pierna quien en broma apostó con un miembro del personal de ventas de Nordstrom a que no le vendería sólo un zapato. Pero para su sorpresa, él felizmente dividió el par y Nordstrom ganó un cliente para toda la vida en el proceso. "¿Quién sabe cuántas veces ella ha contado esa historia?" pregunta Spector. "¿Creen que eso vale el precio del zapato? Yo creo que sí". Este tipo de publicidad de boca en boca significa que Nordstrom gasta mucho menos en publicidad tradicional que sus competidores. Y las historias que cuentan los clientes satisfechos son mucho más persuasivas que un anuncio en el periódico del domingo.

Patrick McCarthy, quien fue el primer miembro del personal de ventas en generar un millón de dólares, cita el ejemplo de un cliente que viajaba y, por accidente, olvidó sus boletos de avión en la tienda. Una empleada que los encontró pagó un taxi al aeropuerto con su propio dinero para que el cliente no perdiera su avión. Esto, dice McCarthy, es un ejemplo de "servicio heroico" y en Nordstrom no se espera nada menos.

El observador de la industria Lior Arussy llama a la estrategia de negocios de Nordstrom "ambición por medio del amor". Han perfeccionado el arte de enfocarse en los clientes adecuados y prestarles una atención total. Con frecuencia, un miembro del personal de ventas continúa la relación con un cliente durante años. Pueden intercambiar tarjetas de negocios y fijar citas para compras futuras, así como llamar a los clientes cuando llega la mercancía nueva. "Es una experiencia del corazón", dice McCarthy, que guardaba notas escritas a mano acerca de todos sus 12 000 clientes personales a lo largo de los años. "La mayoría de las empresas son experiencias racionales, manejadas por contadores. Cuando las maneja el corazón, se vuelve emocionante".

Nordstrom también es famosa por su generosa política de devoluciones. En una historia conocida que se ha enviado por Internet durante años, un hombre afirma que se le permitió devolver sus llantas para nieve, aunque la tienda nunca ha vendido autopartes. Puede ser una leyenda urbana, pero refuerza la reputación de la empresa de colocar primero al cliente. Aunque la empresa pierda algo de dinero en las devoluciones, ellos creen que vale la pena para hacer que el cliente regrese.

Nordstrom tiene 157 tiendas en 27 estados, pero planeaba abrir 19 más para 2010, ampliándose a Boston, Ohio y otros mercados estadounidenses no explotados. Eric Nordstrom, presidente de la empresa, visita cada probable ubicación antes de firmar un contrato. Señala que su instinto acerca de una ubicación es casi tan importante como la demografía y las estadísticas que analizan. "Muchos lugares se ven bien en papel y decimos no".

Aunque Nordstrom valora las tradiciones que vienen con su largo historial, el presidente directo de Nordstrom, Jamie Nordstrom señala que no tienen miedo de evolucionar con el tiempo. "Vemos que la forma de comprar de las personas cambia de forma sorprendente", declara. La empresa analizó las barreras entre sus canales de ventas y se dio cuenta de que estaba limitando sus oportunidades de venta. Por ejemplo, los clientes que compraban mercancía de Nordstrom en línea no la podían devolver en las tiendas minoristas y los clientes que compraban en las tiendas no siempre podían encontrar los mismos productos en línea. Ahora, la empresa busca una experiencia "homogénea" de compras en todos sus canales de ventas, ya sea pedidos por correo, en línea o compras en la tienda.

La empresa también se ha beneficiado de un nuevo sistema de inventarios computarizado que proporciona a los compradores y miembros del personal de ventas los datos necesarios para tomar decisiones inteligentes acerca de lo que se necesita y lo que no en las tiendas. Por ejemplo, la elección de los bolsos de mano que se deben tener en existencia, en los estilos, cantidades y colores correctos, les permite vender más artículos a precio completo, lo que a su vez mejora el resultado final.

Eric Nordstrom señala que quieren que la experiencia de un cliente sea "deseable y de alto nivel, para que las personas sientan que se están consintiendo". Por tanto, afirma, la empresa se rehúsa a unirse a la causa de la promoción de precios. "No confiamos en las promociones, ya sean las ventas de un día, cupones o ventas de `amigos de los amigos´. Creemos que nuestra fijación regular de precios debe tener integridad".

En 2006, cuando numerosos minoristas luchaban, Nordstrom prosperó, obtuvo $8 600 millones en ventas, un aumento de 10.8% en relación con el año anterior. "Tenemos ímpetu", señala Eric Nordstrom, "pero no es fácil sostenerlo. Las ventas al detalle no son para todos. Es un negocio competitivo, de un alto nivel de energía. Todos los días se tienen que abrir las puertas y vender algo". Incluso si es sólo un zapato.[52]

Preguntas

1. ¿Qué tipo de minorista es Nordstrom? Describa las características que comparte con otros minoristas de este tipo.
2. ¿Cómo describiría el nivel de servicio de Nordstrom en el continuo desde servicio completo hasta autoservicio? Dé un ejemplo de una tienda que esté en el extremo opuesto de la línea continua y explique las diferencias.
3. ¿Cuál de los seis componentes de la mezcla de ventas al detalle de Nordstrom cree usted que ha sido el más importante para el éxito de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Nordstrom en el clima actual de ventas? ¿Cómo ha cambiado la competencia en los años recientes, junto con las expectativas de los clientes?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

SEPHORA: VENTAS AL DETALLE PARA EL ÉXITO

Desde el principio, Sephora ha manejado productos de calidad para el cuidado de la piel. Sin embargo, las excelentes técnicas de ventas al detalle son la fuerza impulsora real detrás del éxito de Sephora. El ambiente de ventas abierto de la empresa permite a los consumidores probar cualquier producto o incluso llevar a casa muestras gratis antes de comprar. Una excelente ubicación en el corazón del distrito de compras de Nueva York facilita que Sephora atraiga a los clientes potenciales. Sephora también invierte mucho tiempo y dinero en capacitar a su personal de ventas, para que cuando los

clientes entren a la tienda obtengan una experiencia total de compras en la cual se satisfagan todas sus necesidades. Al personal de ventas no se le pagan comisiones, así que son libres de dar recomendaciones honestas de los productos que serían mejores para los clientes. Mientras observa el video, vea qué otros métodos de ventas al detalle utiliza Sephora para promover las ventas.

Preguntas

1. Visite **www.Sephora.com** y revise la tienda en línea. ¿Cómo utiliza Sephora el entorno en línea para promover sus productos sin la ventaja de permitir a los clientes que prueben los productos antes de comprarlos?
2. Sephora trabaja en los detalles para un nuevo programa de lealtad y le han pedido a usted que proporcione sus ideas y consejos. ¿Qué les diría? ¿Cómo deben integrar este nuevo programa con la mezcla de ventas al detalle que ya han adoptado?

El Resultados de marketing y usted

Si su puntuación fue baja, significa que para usted no es agradable ir de compras en tiendas. Entre más alta sea su puntuación, es más probable que usted piense que ir de compras es un actividad divertida. Pero tenga cuidado: una puntuación alta también indica una tendencia a ser un comprador compulsivo.

ERROR DE MARKETING

Springsteen y Wal-Mart: ¿los polos opuestos se atraen en las sociedades de negocios?

Ambas leyendas con sede en Estados Unidos, Bruce Springsteen y Wal-Mart, formaron un equipo a finales de 2008 para proporcionar a los admiradores los éxitos de Springsteen al precio de Wal-Mart. Con un trato tan bueno para todos, ¿por qué los admiradores de Springsteen lo criticaron por su sociedad de distribución exclusiva?

Bruce Springsteen estaba muy ocupado a finales de 2008 y principios de 2009. En diciembre de 2008 hizo una aparición sorpresiva en el Hope Concert en Nueva Jersey, actuando en "Run Run Rudolph" con Bon Jovi y en varias canciones navideñas con la orquesta de la casa. En enero de 2009, Springsteen estuvo al frente de un concierto inaugural para el presidente Barak Obama en el Lincoln Memorial en Washington, D.C. Después, el 1 de febrero de 2009, Springsteen y su E-Street Band actuaron durante el codiciado medio tiempo en el Super Bowl XLIII en Tampa, Florida.

En medio de todo ese recorrido, Springsteen trabajaba demasiado para poner en circulación un par de álbumes. Justo dos semanas antes de la presentación de *Working on a Dream*, Springsteen y su notoria E-Street Band estaban divulgando *Greatest Hits* del grupo. La lista para la divulgación de *Greatest Hits* incluía material clásico de Springsteen y de su orquesta, como "Born to Run", "Thunder Road" y "Born in the U.S.A".

Bruce Springsteen es famoso por ser defensor de la fuerza de trabajo obrera de Estados Unidos y desde hace largo tiempo ha apoyado los derechos de los trabajadores. Algunos de sus éxitos, como "Born to Run", "Glory Days" y "My Hometown", son una crónica de las luchas de la vida de trabajo en Estados Unidos. En contraste, se dice que Wal-Mart se rehúsa a reconocer a los sindicatos (el apoyo de la fuerza de trabajo obrera) y ha sido objeto de críticas por sus prácticas laborales. Por ejemplo, Human Rights Watch ha condenado a Wal-Mart por su supuesto maltrato de los empleados que ganan un salario bajo. Por consiguiente, *Greatest Hits*, que se podría considerar como un icono de los obreros, sólo está disponible en Wal-Mart, que para algunos podría representar la Némesis de los obreros. ¿Cuáles fueron las razones fundamentales de Springsteen y de Wal-Mart para este arreglo de distribución exclusiva?

Desde la perspectiva de Wal-Mart, la respuesta era clara en el sentido de que el álbum sería un gran éxito de venta. La empresa divulgó una declaración diciendo que, como siempre, seguiría ofreciendo la música de Springsteen a sus fans. En la declaración se incluían comentarios relacionados con los beneficios y las oportunidades de carrera proporcionadas a los más de un millón de empleados de Wal-Mart en Estados Unidos. Básicamente, Wal-Mart se sentía feliz de ser el único distribuidor de *Greatest Hits*. No se esperaban disculpas de Wal-Mart, ni eran necesarias, en particular debido a que la empresa ha combatido continuamente los argumentos de la fuerza de trabajo.

Sin embargo, ¿fue Springsteen el único que renegó de sus supuestos principios acerca de los obreros al firmar un contrato de distribución exclusiva con Wal-Mart? Poco tiempo después de que las críticas acerca del contrato exclusivo llegaron a Internet, Springsteen reconoció que había tomado una decisión errónea. Supuestamente dijo a *The New York Times* que el acuerdo de distribución exclusiva con Wal-Mart era un error y la decisión se tomó durante una época muy ocupada del grupo. Springsteen declaró que el arreglo no se había revisado en la forma apropiada. Sin embargo, la banda había seguido el ejemplo de negocios que ya habían puesto iconos de la música rock clásica como Eagles y AC/DC, que tenían acuerdos de distribución exclusiva con Wal-Mart.

© iSTOCKPHOTOS.COM/INA PETERS

Preguntas

1. Desde una perspectiva de los valores o los principios, ¿Springsteen tomó una mala decisión al hacer con Wal-Mart un trato exclusivo sobre la distribución de *Greatest Hits*? Explique su respuesta.
2. Desde una perspectiva de negocios, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de un trato de distribución exclusiva como el que se llevó a cabo entre Springsteen y Wal-Mart?

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Las calamidades económicas son buenas para los minoristas de descuento

A finales de 2008, los fabricantes y comercializadores de artículos de lujo redujeron los precios de la ropa de diseñador en el mercado estadounidense. El hecho de que los proveedores redujeran los precios para un segmento del mercado que históricamente había sido inmune a las depresiones económicas fue una medida drástica. Si los consumidores en el mercado de mayor categoría pasaban por apuros financieros, no fue una sorpresa que los minoristas que operaban en la arena de descuentos vieran que cada vez era mayor el número de clientes que cruzaban sus puertas.

La búsqueda de gangas en 2008 iba en aumento entre los consumidores en todas las categorías de ingreso. Saks renombró las sucursales de sus tiendas con el nombre de Saks Fifth Avenue Off Fifth y abrió nuevas ubicaciones a finales de 2008, junto con planes para abrir nuevas sucursales en 2009. Nordstrom abrió seis nuevas tiendas en 2008, con planes para ocho más en 2009. Las tiendas de fábrica propiedad de Coach registraron un número récord de clientes y ventas más altas por cliente en 2008.

Era obvio que los consumidores andaban en busca de gangas, a un ritmo sin precedente. La mercancía de marca a un precio de descuento era importante para los consumidores. Desde la perspectiva de los minoristas, la creciente afluencia en las tiendas de descuento o de fábrica no sólo significaba más oportunidades de hacer una venta, sino también ahorros de costos en la tienda misma. Los consumidores que compraban en tiendas de descuento lo hacían por el precio más bajo, no con una expectativa de un servicio al cliente o una estética mejores o incluso comparables.

TJX Companies, Inc. calificó en el lugar 132 en la lista de Fortune 500 de 2008 de las corporaciones más grandes de Estados Unidos. TJX calificó en el número seis en la categoría de minoristas de especialidades, después de Home Depot, Costco, Wholesale, Lowe's, Best Buy y Staples. TJX Companies se compone de varios minoristas de precio bajo en Estados Unidos, Canadá y Europa. Los minoristas en Estados Unidos son T. J. Maxx, Marshalls, HomeGoods y A. J. Wright; los minoristas en Canadá son Winners, HomeSense y StyleSense; los minoristas de TJX en Europa son T. K. Maxx y HomeSense. En total, la empresa tiene más de 2 500 tiendas, aproximadamente 130 000 empleados y un ingreso de casi $19 000 millones, según se reportó a finales del ejercicio fiscal de 2007.

La misión de TJX Companies es proporcionar una variedad rápidamente cambiante de mercancía de marca de alta calidad, a precios que son de 20 a 60% menos que los precios de las tiendas departamentales y de especialidad. La empresa ha tenido un buen desempeño financiero desde su inicios a finales de la década de 1970. Un minorista dentro del grupo TJX, A. J. Wright, registró su primera utilidad anual en 2008, diez años después de su lanzamiento en 1998.

Aprovechando la depresión económica de 2008 y 2009, A. J. Wright, planeó añadir 13 nuevas tiendas en 2009 a su cadena de descuento para los consumidores conscientes del costo. Esas tiendas adicionales siguieron al cierre de 34 tiendas en 2006. El concepto original para A. J. Wright era que la cadena de tiendas ofreciera ropa para la familia y modas para el hogar, con un énfasis en lo básico, calzado, ropa para adolescentes y una variedad de productos infantiles, incluidos juguetes y juegos. Sin embargo, la cadena había acabado por atarse muy de cerca a la moda urbana. Al hacerlo, también se amplió de forma audaz por todo el país, en una época en que la economía no estaba impulsando al consumidor urbano hacia las tiendas de cadenas de descuento. De esa manera, A, J. Wright no puedo llegar a ser financieramente solvente.

En 2007, TJX Companies inició una revisión general del negocio de A. J. Wright. Casi inmediatamente después de los cierres de tiendas y al inicio de preocupaciones económicas proyectadas, TJX Companies sabía que en el mercado minorista había un lugar para una tienda de descuento orientada al cliente de ingreso moderado (un ingreso anual del hogar de $35 000 a $50 000). Los ejecutivos de la empresa trataron de diferenciar a la cadena de otras tiendas de descuento ofreciendo una amplia mezcla de mercancía, incluyendo ropa para la oficina, tallas grandes, ropa para niños y calzado. Además, se identificó un mercado primario importante y creciente de compradores hispanos y se orientaron a ese mercado.

La expectativa es que A. J. Wright esté preparado para quitar una participación a los minoristas tradicionales como Sears, JCPenney y Kmart y la empresa cree que Estados Unidos puede respaldar por lo menos 1 000 tiendas A. J. Wright. Con sólo 135 tiendas en 2008, TJX Companies prevé un gran cambio y un futuro para el negocio que requirió 10 años para mostrar una utilidad.

© iSTOCKPHOTOS.COM/GEOTRAC

Preguntas

1. ¿Qué tipo de establecimiento minorista es A. J. Wright?
2. ¿Qué criterios debe utilizar TJX Companies para identificar ubicaciones minoristas para las tiendas A. J. Wright?

PARTE 5

Estrategias de promoción y comunicación

CONTENIDO

Planeación de la promoción para una ventaja competitiva *524*

Publicidad y relaciones públicas *554*

Promoción de ventas y venta personal *592*

© ISTOCKPHOTO.COM/IOFOTO

CAPÍTULO 16

Planeación de la promoción para una ventaja competitiva

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA1 Analizar el rol de la promoción en la mezcla de marketing
- OA2 Describir el proceso de comunicación
- OA3 Explicar las metas de la promoción
- OA4 Analizar los elementos de la mezcla promocional
- OA5 Analizar el concepto AIDA y su relación con la mezcla promocional
- OA6 Analizar el concepto de la comunicación integrada de marketing
- OA7 Describir los factores que afectan la mezcla promocional

1A EL ROL DE LA PROMOCIÓN EN LA MEZCLA DE MARKETING

Pocos productos o servicios, sin importar lo bien que se hayan desarrollado, fijado sus precios o distribuido, pueden sobrevivir en el mercado sin una promoción eficaz: la comunicación por parte de las empresas informa, persuade y les recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta.

La estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. Como se muestra en la figura 16.1, el gerente de marketing determina los objetivos de la estrategia promocional de la empresa con base en los objetivos generales para una mezcla de marketing, producto, plaza (distribución), promoción y precio. Por medio de

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

1A Analizar el rol de la promoción en la mezcla de marketing

FIGURA 16.1

Rol de la promoción en la mezcla de marketing

El marketing y usted

Utilice la siguiente escala, registre sus opiniones en las líneas que se muestran.

1 2 3 4 5 6

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

— Las personas con frecuencia me hablan de ellas.

__ Me han dicho que soy un buen oyente.

__ Soy muy aceptado por otros.

__ Las personas me confían sus secretos.

__ Consigo con facilidad que las personas "se abran".

__ Las personas se sienten relajadas en mi presencia.

__ Disfruto escuchar a las personas.

__ Muestro simpatía a las personas con problemas.

__ Aliento a las personas para que me digan cómo se sienten.

__ Puedo hacer que las personas sigan hablando de sí mismas.

Sume su puntuación y, después de leer el capítulo, averigüe lo que significa.

Fuente: Scale #455, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III © por American Marketing Association. Utilizada con autorización de la American Marketing Association.

promoción
Comunicación de las empresas que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta.

estrategia promocional
Plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

ventaja competitiva
Conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que se perciben por el mercado meta como significativos y superiores a la competencia.

comunicación
Proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

estos objetivos generales, los mercadólogos combinan los elementos de la mezcla promocional en un plan coordinado. Este plan promocional define la estrategia promocional, que después se convierte en una parte integral de la estrategia general de marketing para llegar al mercado meta.

La función principal de la estrategia promocional de una empresa es convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es el conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que se perciben por el mercado meta como significativos y superiores a la competencia. Dichas características pueden incluir una alta calidad del producto, entrega rápida, precios bajos, excelente servicio o una característica que la competencia no ofrece. Por ejemplo, el restaurante de comida rápida Subway promete sándwiches frescos que son mejores para usted que una hamburguesa o una pizza. Subway comunica de forma eficaz su ventaja competitiva por medio de una publicidad que presenta a Jared Fogle un "vocero de la comida" de mucho tiempo, quien perdió peso al comer en Subway todos los días.[1] De manera que la promoción es una parte esencial de la mezcla de marketing, al informar a los consumidores de los beneficios de un producto y, por tanto, posicionar al producto dentro del mercado.

2A COMUNICACIÓN DE MARKETING

La estrategia promocional está relacionada de forma estrecha con el proceso de comunicación. Como seres humanos, atribuimos un significado a los sentimientos, ideas, hechos, actitudes y emociones. La comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos. Cuando una empresa desarrolla

Experiencia del CLIENTE

Obama para presidente: La máxima campaña de IMC

Empieza con un hombre afroamericano, joven, relativamente desconocido, cuyo nombre tiene resonancia musulmana. Su primera oponente era la mujer más conocida de Estados Unidos, casada con uno de los políticos mwás exitosos de la historia. Su segundo competidor era un héroe de la guerra muy conocido y respetado, con 40 años como senador. Pero el presidente Barak Obama tenía una estrategia de marketing mejor que la de cualquiera de ellos: el cambio.

La campaña presidencial de Obama, que inició en febrero de 2007, empezaba con el mensaje del "cambio" y no se desvió de él. Nunca. El mensaje resonó en los votantes y los futuros votantes. Su mensaje era sencillo y consistente a lo largo de incontables repeticiones. Obama definió de forma efectiva el mensaje, de manera que todos los demás candidatos también se vieron obligados a hablar del cambio. Esto sigue los principios de posicionamiento del marketing clásico.

Pero el Equipo Obama fue todavía más lejos. Utilizaron la orientación conductual para segmentar a su audiencia de votantes, de manera que cada mensaje estaba ajustado específicamente al votante individual. Se utilizaron medios tradicionales en formas no tradicionales, específicamente comprando tiempo en los eventos importantes, como los Juegos Olímpicos de Verano, y sacando al aire un infomercial en siete redes, justo días antes de las elecciones. El equipo Obama llevó el uso de los medios digitales a un nivel totalmente nuevo y creó un contenido para su distribución en línea. Utilizaron mensajes de texto y correo electrónico usando la lista en forma parca durante la mayor parte de la campaña y enviando después un caudal de mensajes por correo electrónico durante las últimas semanas de la campaña, instando a sus partidarios a hacer llamadas y visitas, organizar reuniones y trabajar como voluntarios. Obama había aumentado a más del doble el tráfico en línea de John McCain. La campaña incluso creó su propia red social de dos millones de usuarios, MyBarackObama.com, y apalancó otras redes sociales como Facebook y MySpace, así como las redes especializadas como Eon y BlackPlanet. Se utilizó la optimización de los motores de búsqueda para disipar la información negativa y los rumores en Internet. La campaña demostró no sólo el conocimiento de los principios básicos de marketing, sino también una comprensión de las tácticas a nivel básico en todo, desde la segmentación y la administración de la base de datos, hasta la analítica, las redes sociales y las comunidades en línea.

Y consideremos los resultados. En primer lugar estuvo la victoria aplastante, incluso en estados que los demócratas no han capturado en años. En segundo, la campaña estableció récords en cuanto recabar fondos de más de $500 000 específicamente de los votantes cotidianos que donaban menos de un promedio de $100. En tercero, tienen una base de datos de más de 13 millones de votantes dedicados y cinco millones de partidarios en las redes sociales. Con todo este ímpetu, la verdadera pregunta es cómo utilizará Obama sus habilidades de marketing para gobernar al país.[2]

un nuevo producto, cambia uno antiguo o sólo trata de aumentar las ventas de un producto o servicio existentes, debe comunicar su mensaje de venta a los clientes potenciales. Los mercadólogos comunican información acerca de la empresa y sus productos al mercado meta y a diversos públicos por medio de sus programas de promoción. Cuando Sara Lee Corp. decidió revigorizar su clásica marca de grasa para calzado Kiwi, comenzó con la comunicación: preguntó a las personas acerca de sus necesidades para el cuidado del calzado. Después de entrevistar a 3 500 personas en ocho países, encontró que éstas estaban más interesadas en que sus zapatos estuvieran frescos y cómodos a que estuvieran lustrosos. La nueva presidenta ejecutiva (CEO) de Sara Lee recibe con agrado la innovación. Averiguó qué innovaciones serían bien recibidas al comunicarse con los consumidores, comercializadores y minoristas, y luego forzó a los empleados a "pensar fuera de la caja" o "dentro del zapato"; y eso dio resultado. Los nuevos productos de Kiwi, como plantillas delgadas con refrescantes y grasas para calzado de un solo uso, impulsaron las ventas de Kiwi (por primera vez en mucho tiempo) en 4.4%. Ahora, Sara Lee utiliza ese mismo modelo de innovación impulsado por la comunicación y organiza focus groups con sus empleados y clientes para averiguar qué nuevos productos revivirán las otras marcas de Sara Lee (**www.kiwicare.com**).[3]

La comunicación se puede dividir en dos importantes categorías: la interpersonal y la masiva. La comunicación interpersonal es una comunicación directa, cara a cara, entre dos o más personas. Al comunicarse cara a cara, las personas observan la reacción de su interlocutor y pueden responder casi de inmediato. Un vendedor que habla directamente con un cliente es un ejemplo de una comunicación de marketing interpersonal. La comunicación masiva incluye trasmitir un concepto o mensaje a públicos grandes. Una gran cantidad de la comunicación de marketing está dirigida a los consumidores como un todo, a menudo con el uso de un medio masivo como la televisión, los periódicos o la Internet. Cuando una empresa anuncia, por lo general no conoce personalmente a la gente con quien se trata de comunicar. Es más, la empresa es incapaz de responder de inmediato a las reacciones de los consumidores a su mensaje. En vez de eso, el gerente de marketing debe esperar y ver si las personas reaccionan de forma positiva o negativa a la promoción de comunicación masiva. Cualquier confusión por los mensajes de los competidores u otras distracciones en el entorno pueden reducir la eficacia del esfuerzo de la comunicación masiva.

© AP PHOTO/CHRIS CARLSON

La campaña presidencial de Obama demostró no sólo el conocimiento de los principios básicos de marketing, sino también una comprensión de las tácticas a nivel básico en todo, desde la segmentación y la administración de la base de datos hasta la analítica, las redes sociales y las comunidades en línea.

El proceso de comunicación

Las empresas son tanto emisoras como receptoras de los mensajes. Como *emisoras*, tratan de informar, persuadir y recordar al mercado meta que adopte cursos de acción compatibles con la necesidad de promover la compra de productos y servicios. Como *receptoras*, las empresas se sintonizan con el mercado meta con el fin de desarrollar los mensajes apropiados, adaptar los mensajes existentes y detectar nuevas oportunidades de comunicación. De esta forma, la comunicación de marketing es en dos sentidos, más que un proceso de uno solo. La naturaleza de dos sentidos del proceso de comunicación se muestra en la figura 16.2.

El emisor y la codificación El emisor es quien da origen al mensaje en el proceso de comunicación. En una conversación interpersonal, el emisor puede ser un padre, un amigo o un vendedor. En el caso de la publicidad o de un comunicado de prensa, el emisor es la empresa u organización misma. Por ejemplo, la marca sueca Absolut Vodka lanzó una campaña de marketing con el lema "En un mundo absoluto". Al principio, el objetivo de la campaña era incrementar la participación en el atestado y cada vez más competitivo mercado del vodka en Estados Unidos. Para atraer a dicho mercado, Absolut debía diferenciar su mensaje de los "beneficios racionales" (como mejor sabor o sensación suave) que afirmaban tener nuevos productos en la categoría de vodka. Absolut cambió su estrategia casi legendaria de marca súper premium, de una campaña impresa que igualaba la forma icónica de su botella con figuras de arte igualmente icónicas, a una campaña que hacía un llamado a los "beneficios emocionales" de la marca.[4] Así, Absolut lanzó una nueva campaña que utiliza la frase "Mundo absoluto" para promover el mensaje de que su vodka era la marca que se debía elegir si el cliente era inteligente, conocedor y quería desafiar el estado de las cosas al adoptar nuevas perspectivas atrevidas y optimistas del mundo. Los nuevos anuncios afirman que

comunicación interpersonal
Aquella que es directa, cara a cara, entre dos o más personas.

comunicación masiva
Aquella que trasmite un concepto o mensaje a públicos grandes.

emisor
Quien da origen al mensaje en el proceso de comunicación.

FIGURA 16.2

Proceso de comunicación

codificación
Conversión de las ideas y pensamientos del emisor en un mensaje en forma de palabras o señales.

canal
Medio de comunicación (como voz, radio o periódico) para transmitir un mensaje.

ruido
Cualquier cosa que interfiera, distorsione o dificulte la transmisión de información.

Absolut Vodka es una clase en sí misma, en un mundo propio, un "Mundo absoluto". La campaña publicitaria también invita a los clientes de Absolut a visualizar un mundo que les parezca atractivo, incluso aquel que se pueda idealizar o que sea "fantástico".[5]

La codificación es la conversión de las ideas y pensamientos del emisor en un mensaje en forma de palabras o señales. Un principio básico de la codificación es: lo que importa no es lo que dice la fuente, sino lo que escucha el receptor. Una forma de comunicar un mensaje que el receptor escuche de forma apropiada es utilizar palabras e imágenes concretas. Por ejemplo, los mercadólogos de Absolut codificaron el mensaje por medio de la creación de una serie de anuncios externos de tamaño real, comerciales de televisión, edificios envueltos y otros medios que imaginaron un "Mundo absoluto" donde las fábricas emiten burbujas inofensivas en lugar de humo, los cajeros automáticos proporcionan dinero "gratis", las narices de los políticos crecen cuando mienten y las personas en los bares utilizan botones en los cuales indican su estado civil y su mentalidad.[6]

© BAJO PERMISO DE V&S VIN & SPRIT AB

Transmisión del mensaje La transmisión de un mensaje requiere un canal, una voz, la radio, un periódico, una computadora o algún otro medio de comunicación. Una expresión facial o un gesto también pueden servir como canales.

La recepción ocurre cuando el receptor detecta el mensaje y entra en su marco de referencia. En una conversación en dos sentidos, como un argumento que un representante hace a un cliente potencial, la recepción, por lo general, es alta. En contraste, los receptores deseados pueden o no detectar el mensaje cuando se comunica de forma masiva, ya que la mayoría de los medios está saturada por el ruido, cualquier cosa que interfiera, distorsione o dificulte la transmisión de la información. En algunos medios sobrecargados con anunciantes, como periódicos y televisión, el nivel de ruido es alto, mientras que el de recepción es bajo. Por ejemplo, los anuncios de las estaciones en competencia, los anuncios de otra opción de entretenimiento u otra programación en la misma red podrían entorpecer la

recepción del mensaje de la campaña publicitaria "Mundo absoluto". La transmisión también se puede obstaculizar debido a factores situacionales: el entorno físico como luz, sonido, ubicación y clima; la presencia de otras personas o los estados de ánimo temporales que los consumidores podrían tener en la situación. Ni siquiera la comunicación masiva puede llegar a todos los consumidores adecuados. Algunos miembros del público meta tal vez estaban viendo la televisión cuando se transmitieron los comerciales de Absolut, pero es probable que otros no.

El receptor y la decodificación Las empresas comunican sus mensajes por medio de un canal a los clientes o **receptores**, quienes decodificarán el mensaje. La **decodificación** es la interpretación del lenguaje y los símbolos enviados de la fuente a través de un canal. Se requiere una comprensión mutua entre dos comunicadores, o un marco de referencia común, para lograr una comunicación eficaz. Por tanto, los gerentes de marketing deben asegurar una concordancia adecuada entre el mensaje que se comunicará y las actitudes e ideas del mercado meta.

Aunque un mensaje se haya recibido, no necesariamente se decodificará, o se verá o escuchará de forma adecuada, debido a una exposición, distorsión y retención selectivas (refiérase al capítulo 6). Incluso cuando las personas reciben un mensaje, tienden a manipularlo, alterarlo y modificarlo para reflejar sus prejuicios, necesidades, conocimiento y cultura. Por ejemplo, las diferencias en edad, clase social, educación, cultura y etnia pueden llevar a una mala comunicación. Más aún, ya que las personas no siempre escuchan o leen con cuidado, pueden malinterpretar con facilidad lo que se dice o escribe. De hecho, los investigadores han encontrado que los consumidores malentienden una gran proporción de las comunicaciones impresas y televisadas. Se ha demostrado que los colores brillantes y las gráficas resaltadas aumentan la comprensión de los consumidores de la comunicación de marketing. Sin embargo, incluso tales técnicas no son infalibles. Un clásico ejemplo de mala comunicación ocurrió cuando Lever Brothers envió muestras de su entonces nuevo detergente para trastes, Sunlight, que contiene "jugo real de limón". El paquete indicaba con claridad que Sunlight era un producto de limpieza casero. Sin embargo, muchas personas vieron la palabra *sunlight* (rayo de sol), la imagen grande de limones y la frase "con jugo real de limón" y pensaron que el producto era jugo de limón.

Las empresas que se orientan a los consumidores en países extranjeros también se deben preocupar por la traducción y posible mala comunicación de sus mensajes promocionales en otras culturas. Un importante tema para las empresas globales es si estandarizar o personalizar el mensaje para cada mercado global en el que venden. Mientras que los mercadólogos de Absolut utilizaban el mensaje "Mundo" a nivel global, personalizaron los anuncios para reflejar la forma en que las personas en diversas regiones podrían visualizar un "Mundo absoluto". Por ejemplo, una caseta de parada de autobuses en la Segunda Avenida en Nueva York se recubrió para que pareciera la entrada al metro, un sueño para muchos usuarios neoyorquinos del metro.[7] En Alemania, se dio a los consumidores una experiencia de primera mano del "Mundo absoluto". Durante una semana, una flotilla de taxis Porsche paseó a los pasajeros de forma rápida y gratuita, alrededor de Hamburgo, Munich y Berlín. Para el final de esa semana, los taxis habían generado más de 15 millones de contactos de medios con la televisión, medios impresos y cobertura de noticias en línea.[8]

Retroalimentación En la comunicación interpersonal, la respuesta de un receptor a un mensaje es una **retroalimentación** directa a la fuente. La retroalimentación puede ser verbal como al decir "estoy de acuerdo", o no verbal, como al asentir con la cabeza, sonreír, fruncir el ceño o gesticular.

Debido a que los comunicadores en masa como los de Absolut con frecuencia no reciben una retroalimentación directa, deben confiar en la investigación de mercados o en el análisis de las respuestas de los televidentes para tener una retroalimentación indirecta. Absolut podría utilizar mediciones como el porcentaje de televidentes que reconocieron, recordaron o afirmaron haber estado expuestos a los mensajes de Absolut. La retroalimentación indirecta permite a los comunicadores masivos decidir si deben continuar, modificar o descartar un mensaje. Los sitios web también facilitan la retroalimentación. Por ejemplo, Absolut podría capturar la retroalimentación de los consumidores en mensajes por correo electrónico, tableros de discusión, blogs y otras herramientas del sitio web.

El impacto de Web 2.0 en la comunicación de marketing

Internet y las tecnologías relacionadas están teniendo un profundo impacto en la comunicación de marketing. Cuando las empresas desarrollaron inicialmente los sitios web, los

receptor
Persona que decodifica un mensaje.

decodificación
Interpretación del lenguaje y los símbolos enviados de la fuente a través de un canal.

retroalimentación
Respuesta del receptor a un mensaje.

blogs corporativos
Aquellos patrocinados por una empresa o una de sus marcas, que son mantenidos por uno o más empleados.

blogs no corporativos
Blogs independientes que no están asociados con las actividades de marketing de ninguna empresa o marca en particular.

principales formatos eran folletos en línea, en donde el folleto o catálogo de corporativo se ponía en línea, o bien sitios de comercio electrónico, en donde las empresas podían facilitar la venta de productos en línea. La siguiente generación de Internet, Web 2.0, facilitó el empowerment del consumidor. Por primera vez, los consumidores podían hablar directamente con otros consumidores, con la empresa y con las comunidades web.

Las herramientas de Web 2.0 incluyen blogs (periódicos en línea), el podcasting (programas de radio en línea), vodcasts (videos y radiodifusión de noticias) y redes sociales como MySpace y Facebook. Al principio, las personas utilizaban principalmente esas herramientas para expresarse. Por ejemplo, un abogado podía crear un blog para hablar de política, debido a que ése es su pasatiempo. O un estudiante universitario de primer año podía crear un perfil en Facebook para estar en contacto con sus amigos de la escuela preparatoria. Pero muy pronto, las empresas empezaron a ver que esas herramientas también se pueden utilizar para atraer a los consumidores. Por ejemplo, la aparición del blogging ha creado una forma totalmente nueva para que las empresas administren su imagen, se comuniquen con los consumidores y generen un interés y un deseo de los productos de su empresa.

A pesar de lo que se podría considerar como una obsesión nacional por los blogs, sigue siendo un desafío medir la actividad de éstos. De acuerdo con Technorati, el primer motor de búsqueda de blogs, en 2006 había más de 28 millones de blogs en línea. Para principios de 2008 había tantos blogs que no había una cifra consistente. Aun cuando las firmas de investigación convienen en que hay millones de blogs, comScore Media Metrix dice que para agosto de 2008 había 190 millones de blogs (contando a Facebook) y Universal McCann reporta que había 184 millones.[9] Como parte de su *State of the Blogosphere* anual, Technorati dice que la tendencia real es con la Active blogosphere que tiende a influir en los principales medios. Las marcas también impregnan la Blogosphere. Cuatro de cada cinco bloggers son anuncios de la marca o reseñas del producto, de manera que incluso si una empresa no tiene una estrategia de medios social formal, es posible que la marca todavía esté en la blogósfera gracias a los millones de bloggers. Debido a eso, en la actualidad las empresas están llegando a los bloggers de más influencia. De hecho, se ha abordado a más de la tercera parte de quienes tienen un blog para que sean defensores de la marca.

La pregunta entonces es si los blogs son una moda pasajera, representando en el mejor de los casos un medio poco confiable de comunicación, o si son una tendencia en surgimiento. Si es una moda pasajera, ¿por qué las empresas están tan interesadas en los blogs como una herramienta promocional? La respuesta, en parte, es que los blogs alteran el proceso de comunicación de marketing para los elementos promocionales que se basan en la comunicación masiva (anuncios, relaciones públicas y promoción de ventas) al alejarlos de una comunicación indirecta e impersonal hacia un modelo personalizado de comunicación directa.

Los blogs se pueden dividir en dos amplias categorías: los corporativos y profesionales y los que no lo son (como los blogs personales). Los blogs corporativos están patrocinados por una empresa o una de sus marcas y los mantienen uno o más empleados de la empresa. Los blogs corporativos difunden información controlada de marketing. (Recuerde del capítulo 6 que la información controlada de marketing es una fuente de información de producto que se origina con las empresas que promueven el producto). Como los blogs están diseñados para cambiar todos los días, los blogs corporativos son dinámicos y muy flexibles, dando a las empresas la oportunidad de adaptar sus mensajes con mayor frecuencia que con cualquier otro canal de comunicación. En un principio, los blogs eran mantenidos sólo por las empresas más avanzadas en tecnología. Pero en la actualidad, empresas tan diversas como Coca-Cola, Starwood Hotels, Honda, Nokia, Benetton, Ducati, Guinness y HSBC, todas han lanzado blogs corporativos. Sin duda, muchos más aparecerán en un futuro próximo.

En contraste, los blogs no corporativos son independientes y no están asociados con las actividades de marketing de ninguna empresa o marca en particular. Como tales, los blogs no corporativos funcionan en gran medida como información no controlada por el marketing: proporcionan una fuente de información y opinión que se percibe que es independiente y más auténtica que un blog corporativo.[10] Michael Marx ama la cerveza de raíz Barq's. Viste playeras de Barq's, lleva la bebida a las fiestas y la llama su "cerveza". Estableció un blog dedicado a Barq's, **www.thebarqsman.com**, en donde divulgaba noticias acerca de la marca, los comerciales Barq's que le gustan y reflexiones acerca de por qué Barq's es superior a otras cervezas de raíz. Thebarqsman.com no está afiliada con Coca-Cola, la propietaria de la marca Barq's, que no tenía idea de la existencia del blog hasta que un reportero del *New York Times* que escribía una historia sobre blogs de marcas lo mencionó. Aunque thebarqsman.com está dedicada a una sola marca, el blog de Marx es un ejemplo de un blog no corporativo.[11]

Tanto los blogs corporativos como los no corporativos han tenido un impacto en el modelo de comunicación descrito en la figura 16.2. Ese modelo muestra el canal de retroalimentación como, en esencia, impersonal y orientado a los números. En el proceso de comunicación tradicional, las empresas pueden ver los resultados del comportamiento del consumidor (por ejemplo, una disminución en las ventas), pero sólo tienen la capacidad de explicarlos por medio de su criterio. Incluso la información generada por la investigación de mercados no es tan natural como la que recaban quienes participan en blogs. Los blogs corporativos permiten a los mercados personalizar el canal de retroalimentación al abrir las puertas para una conversación directa con los consumidores. Sin embargo, debido a que no hay ningún control sobre los blogs no corporativos, hay una probabilidad de que los comentarios y la información sean negativos. Por consiguiente, muchas empresas tienen una estrategia de comunicación de crisis para abordar la información negativa en la blogósfera.

Cuando las empresas lanzan un blog corporativo, crean un canal de retroalimentación sin filtros. Por ejemplo, Enrico Minoli, presidente de Ducati, la marca italiana de motocicletas, lanzó un blog en **blog.ducati.com**. Se comprometió a escribir "en forma franca acerca de lo que sucedía en Ducati". En el transcurso de tres días, sus escritos habían generado 99 respuestas de entusiastas de las motocicletas, desde Grecia hasta Daytona Beach, quienes todos parecían estar muy complacidos porque el propio presidente fuera un entusiasta de las motocicletas. Comenzaron a bombardearlo con preguntas acerca de cuándo llegarían a producción los nuevos modelos y platicaban entre ellos acerca de sus propias motos y sus experiencias como motociclistas. El blog de Minoli le dio un rostro a la naturaleza impersonal de una gran corporación.[12]

Los blogs no corporativos también han personalizado el canal de retroalimentación. Pero mientras que los blogs corporativos crean un canal de retroalimentación personalizado *directo* para las multitudes de consumidores, los blogs no corporativos representan un canal de retroalimentación personalizado *indirecto*. Debido a que los blogs no corporativos son independientes, a menudo se perciben como más auténticos. Los expertos en blogs ofrecen a las empresas algunos consejos sensatos para dar a sus blogs la calidad honesta que quienes los frecuentan asocian con los blogs no corporativos: abrir el canal de retroalimentación. Todd Copilevitz, un consultor que se especializa en el marketing digital, señala, "los blogs no son un entorno en el que se pueda predicar una opinión y no aceptar la retroalimentación. Es necesario estar en sus cinco sentidos para entender que no es la misma vieja máquina de relaciones públicas".[13]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Describir el proceso de comunicación

mezcla promocional
Combinación de las herramientas promocionales, incluida la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas, que se utiliza para alcanzar el mercado meta y las metas generales de la organización.

3A LAS METAS DE LA PROMOCIÓN

Las personas se comunican entre sí por diversas razones. Buscan diversión, piden ayuda, ofrecen asistencia o instrucciones, dan información y expresan ideas y pensamientos. Por otra parte, la promoción trata de modificar en cierta forma el comportamiento y los pensamientos. Por ejemplo, los promotores pueden tratar de persuadir a los consumidores de tomar Pepsi en vez de Coca-Cola o de comer en un Burger King en lugar de en un McDonald's. La promoción también trata de reforzar el comportamiento existente; por ejemplo, hacer que los consumidores sigan comiendo en Burger King una vez que han cambiado. La fuente (el vendedor) espera proyectar una imagen favorable o motivar la compra de los productos y servicios de la empresa.

Una promoción efectiva alcanzará una o más de tres metas: *informará* a la audiencia meta, *persuadirá* a la audiencia meta, o le *recordará* a la audiencia meta. Con frecuencia una empresa intentará lograr una o más de estas metas al mismo tiempo.

Informar

La promoción informativa trata de convertir una necesidad existente en un deseo, o estimular el interés en un nuevo producto. Por lo general es más prevaleciente durante las primeras etapas del ciclo de vida del producto. Las personas a menudo no comprarán un producto o servicio o respaldarán a una organización sin fines de lucro hasta que conozcan su propósito y los beneficios que traerá para ellos. Los mensajes informativos son importantes para promover productos complejos y técnicos como automóviles, computadoras y servicios de inversión. Por ejemplo, la publicidad original de Philips para el televisor de pantalla plana Magnavox mostraba a consumidores jóvenes y urbanos que probaban el televisor por toda la casa, incluido el techo. El anuncio se enfocaba en "cómo" utilizar el televisor de pantalla plana más que la marca Philips Magnavox o las capacidades tecnológicas.[14] La promoción informativa también es importante para una "nueva" marca que se presenta en una clase de producto "antigua". Por ejemplo, una nueva marca de pizza congelada (como Kashi Frozen Pizza) que ingresa a la industria de pizzas congeladas, dominada por otras muy conocidas como DiGiorno de Kraft y Red Baron de Schwan's Grocery Products. El nuevo producto no puede establecerse frente a productos más maduros a menos que el consumidor tenga conciencia de él, valore sus beneficios y entienda su posicionamiento en el mercado.

© VICKI BEAVER

Persuadir

La promoción persuasiva está diseñada para estimular una compra o una acción; por ejemplo, comer más Doritos o utilizar el servicio de teléfono móvil inalámbrico Verizon. La persuasión por lo normal se vuelve la meta de promoción principal cuando el producto entra a la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Para este periodo, el mercado meta debe tener una conciencia general del producto y algún conocimiento de cómo puede satisfacer sus necesidades. Por tanto, la meta promocional cambia de informar a los consumidores acerca de la categoría del producto a persuadirlos de comprar la marca de la empresa en lugar de la de los competidores. En este momento, el mensaje promocional enfatiza las ventajas competitivas reales y percibidas del producto y, con frecuencia, hace un llamado a necesidades emocionales como amor, pertenencia, autoestima y satisfacción del ego. Por ejemplo, la publicidad más reciente del televisor Magnavox de pantalla plana de Philips aún presenta consumidores jóvenes y urbanos. Pero el anuncio se enfoca en los beneficios del producto como mejoras del estilo de vida, características tecnológicas como la alta definición y el sonido digital envolvente Dolby, así como en la superioridad de la marca.[15]

La persuasión también puede ser una importante meta para categorías de producto maduro muy competitivas como diversos artículos para el hogar, bebidas refrescantes, cervezas y servicios bancarios. En un mercado caracterizado por numerosos competidores, el mensaje promocional con frecuencia alienta el cambio de marca y trata de convertir a algunos compradores en usuarios leales. Por ejemplo, para persuadir a los nuevos clientes a cambiar

sus cuentas de cheques, el gerente de marketing de un banco puede ofrecer el valor de un año de cheques gratis sin cuotas.

Los críticos creen que algunos mensajes y técnicas promocionales pueden ser demasiado persuasivos, lo que ocasiona que los consumidores compren productos y servicios que en realidad no necesitan.

Recordar

La promoción para recordar se utiliza para mantener el producto y la marca en la mente del público. Este tipo de promoción prevalece durante la etapa de madurez del ciclo de vida. Supone que ya se ha persuadido al mercado meta de los beneficios del producto o servicio. Su propósito es simplemente evocar un recuerdo. La pasta dental Crest, el detergente de lavandería Tide, la cerveza Miller y otros productos para el consumo, utilizan con frecuencia la promoción de recordatorio. En forma similar, Philips Magnavox podría anunciar sólo la marca, en lugar de los beneficios del producto.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar las metas de la promoción

- **Promoción informativa**
  - Incrementar la conciencia de una nueva marca, clase de producto o atributo del producto
  - Explicar cómo funciona el producto
  - Sugerir nuevos usos para un producto
  - Crear la imagen de una empresa
- **Promoción persuasiva**
  - Alentar el cambio de marca
  - Cambiar las percepciones de los clientes acerca de los atributos del producto
  - Influir en los clientes para comprar ahora
  - Persuadir a los clientes de llamar
- **Promoción de recordación**
  - Recordar a los consumidores que el producto puede requerirse en el futuro próximo
  - Recordar a los consumidores dónde comprar el producto
  - Mantener la conciencia de los clientes

OA 4 LA MEZCLA PROMOCIONAL

Como usted leyó antes, la mayoría de las estrategias promocionales utiliza varios elementos o herramientas, que pueden incluir publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal para llegar a un mercado meta. Esta combinación se llama mezcla promocional. La mezcla promocional adecuada es aquella que la gerencia cree que satisfará las necesidades del mercado meta y alcanzará las metas generales de la organización. Mientras más fondos se asignen a cada elemento promocional y más énfasis administrativo se destine a cada técnica, más se pensará que ese elemento es importante para estar en la mezcla general.

Publicidad

Casi todas las empresas que venden un producto o servicio utilizan alguna publicidad, ya sea en forma de una campaña de varios millones de dólares o un solo anuncio clasificado en un periódico. La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal (en un sentido) en la que se identifica un patrocinador o empresa. Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a la vez con un gran número de personas. Los medios tradicionales, como televisión, radio, periódico, revistas, libros, correo directo, espectaculares y tarjetas de tránsito (anuncios en autobuses y taxis, así como en las paradas de los autobuses) se utilizan de forma más común para trasmitirles anuncios a los consumidores. Con la creciente fragmentación de las opciones tradicionales de medios, las empresas están utilizando otros métodos para enviar sus anuncios a los consumidores, como sitios web, correo electrónico y tecnología interactiva en video en kioscos ubicados en las tiendas departamentales y los supermercados. Sin embargo, conforme Internet se convierte en un componente más esencial de la promoción y mezcla de marketing de gran número de empresas, los consumidores y legisladores están cada vez más preocupados acerca de las posibles violaciones de la privacidad de los consumidores. Lea más sobre este tema en la sección de "Ética en el marketing" acerca de la forma en que los sitios de redes sociales están utilizando toda la información que se recaba de forma gratuita.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/DENTEK ORAL CARE COMPANY

Ética en el Marketing

¿Quién se está asomando a su Facebook? Las preocupaciones por la privacidad y las redes sociales

Millones de personas han adoptado los sitios de redes sociales como Facebook (70 millones de usuarios estadounidenses) y MySpace (110 millones de usuarios) y sitios cada vez más especializados como LinkedIn. Aun cuando las redes sociales son formas fáciles de mantenerse en contacto con los amigos y la familia, existen ciertas preocupaciones por la privacidad. Un estudio en Carnegie Mellon encontró que una gran porción de los usuarios de Facebook a quienes estudiaron los investigadores proporcionaban una gran cantidad de datos personales y escenarios de privacidad limitada. ¿Quiere decir esto que los usuarios estaban ignorando las varias preocupaciones por la privacidad? Una simple vista de la información personal puede facilitar el merodeo e identificar el hurto. De manera más insidiosa, Facebook y MySpace permiten que los desarrolladores externos creen dispositivos o aplicaciones para los sitios. Desde 2007, más de 400 000 desarrolladores han creado más de 24 aplicaciones y más de 95% de los usuarios de Facebook ha descargado por lo menos una aplicación.

No es nada importante, ¿verdad? Pues bien, todos esos desarrolladores están autorizados para ver la información personal de usted para desarrollar sus aplicaciones. Así es. Veinte personas a las que usted no conoce podrían estar viendo su información personal y la de sus amigos. Cuando un usuario instala una aplicación, el desarrollador puede ver todo, excepto la información de contacto. Los datos sólo están disponibles durante 24 horas, pero una vez que esos datos llegan al servidor de una tercera parte, es muy poco lo que pueden hacer Facebook o MySpace. Facebook declara que los desarrolladores no están autorizados para compartir los datos con los anunciantes, pero que pueden utilizar la información para ajustar las características a los usuarios, en esencia, que la pueden utilizar durante el desarrollo de un nuevo producto. Los desarrolladores entrevistados para este caso no han descartado el prospecto de utilizar los datos para una publicidad orientada; algunos creen que tiene sentido apalancar esos datos para algunas aplicaciones de marketing.

Hay varias cosas que usted puede hacer para proteger su privacidad, como no utilizar listas de amigos; eliminarse de los resultados de Facebook; eliminarse de Google; evitar los rótulos en las fotografías; y otras. En la actualidad no hay una política que aborde las preocupaciones acerca de la privacidad y las redes sociales. Los defensores del consumidor y el Center for Digital Democracy están instando a la Federal Trade Commission para que desarrolle una política acerca de las aplicaciones de terceras partes.[16] ¿Cree usted que esta mina de oro de información se deba apalancar como una investigación de mercados, o que deberían existir límites? Y si los límites son necesarios, ¿cuáles deben ser?

Relaciones públicas

Preocupadas por la forma en que las perciben sus mercados meta, las organizaciones a menudo gastan grandes sumas para desarrollar una imagen pública positiva. Las *relaciones públicas* son la función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica las áreas dentro de la organización en las que el público puede interesarse y emprende un programa de acción para lograr la comprensión y la aceptación públicas. Las relaciones públicas ayudan a una organización a comunicarse con sus clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y con la comunidad en donde opera. Las empresas utilizan las relaciones públicas no sólo para mantener una imagen positiva, sino también para educar al público acerca de las metas y los objetivos de la empresa, introducir nuevos productos y ayudar a apoyar el esfuerzo de ventas. En el capítulo 17 se estudian más a fondo las relaciones públicas.

Venta personal

La *venta personal* es una situación de compras que incluye una comunicación personal pagada entre dos personas en un intento por influir entre ellas. Los métodos tradicionales de la venta personal incluyen una presentación planeada con uno o más compradores probables, con el fin de lograr una venta. Las nociones más actuales acerca de la venta personal enfatizan la relación que se desarrolla entre el miembro del personal de ventas y el comprador. Recientemente, tanto las ventas de negocio a negocio como de empresa a consumidor se enfocan en el desarrollo de relaciones a largo plazo, más que en hacer una venta de una ocasión.

La venta personal, al igual que otros elementos de la mezcla promocional, depende cada vez más de Internet. La mayoría de las empresas utiliza sus sitios web para atraer comprado-

res potenciales que buscan información acerca de productos y servicios. Mientras que algunas empresas venden productos en línea de forma directa a los consumidores, muchas no lo hacen. En lugar de eso, confían en el sitio web para dirigir a los clientes a sus ubicaciones físicas, en donde la venta personal puede cerrar la venta. Ya sea que tenga lugar cara a cara, por teléfono o en línea, la venta personal intenta persuadir al comprador de aceptar un punto de vista o emprender alguna acción. La venta personal se analiza con mayor detalle en el capítulo 18.

Promoción de ventas

La *promoción de ventas* consiste en todas las actividades de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan las compras de los consumidores y la eficacia de los concesionarios. La promoción de ventas es una herramienta a corto plazo que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda. De hecho, las empresas utilizan con frecuencia la promoción de ventas para mejorar la eficacia de otros ingredientes en la mezcla promocional, en especial de publicidad y venta personal. La investigación muestra que la promoción de ventas complementa la publicidad al ofrecer respuestas más rápidas de ventas. La promoción de ventas puede dirigirse a los consumidores finales, a los clientes comerciales o a los empleados de una empresa. Las promociones de ventas incluyen muestras gratis, concursos, premios, eventos comerciales, obsequios y cupones. Una campaña promocional importante podría utilizar varias de estas herramientas promocionales de ventas. La promoción de ventas se analiza con mayor detalle en el capítulo 18.

> *"La promoción de ventas es una herramienta a corto plazo que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda."*

El proceso de comunicación y la mezcla promocional

Los cuatro elementos de la mezcla promocional difieren en su capacidad de afectar al público meta. Por ejemplo, los elementos de la mezcla promocional se pueden trasmitir a los consumidores de forma directa o indirecta. El mensaje puede fluir en uno o en dos sentidos. La retroalimentación puede ser rápida o lenta, escasa o abundante. De igual manera, el comunicador puede tener diversos grados de control sobre la entrega de un mensaje, el

FIGURA 16.3

Características de los elementos de la mezcla promocional

	Publicidad	Relaciones públicas	Promoción de ventas	Venta personal
Modo de comunicación	Indirecto e impersonal	Por lo general indirecto e impersonal	Por lo general indirecto e impersonal	Directo y cara a cara
Control del comunicador sobre la situación	Bajo	Moderado a bajo	Moderado a bajo	Alto
Cantidad de retroalimentación	Poca	Poca	De poca a moderada	Abundante
Velocidad de retroalimentación	Retrasada	Retrasada	Varía	Inmediata
Dirección del flujo del mensaje	Un sentido	De un sentido	Principalmente de un sentido	Dos sentidos
Control sobre el contenido del mensaje	Sí	No	Sí	Sí
Identificación del patrocinador	Sí	No	Sí	Sí
Velocidad para alcanzar a un público grande	Rápida	Por lo general rápida	Rápida	Lenta
Flexibilidad del mensaje	Mismo mensaje a todos los públicos	Por lo general no existe un control directo sobre el mensaje	Mismo mensaje para diversos públicos meta	Personalizada al posible comprador

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar los elementos de la mezcla promocional

contenido y la flexibilidad.

En la figura 16.3 se delinean las diferencias entre los elementos de la mezcla promocional en relación con el modo de comunicación, el control de las empresas sobre el proceso de comunicación, la cantidad y velocidad de la retroalimentación, la dirección del flujo del mensaje, el control de la empresa sobre el mensaje, la identificación del emisor, la velocidad para llegar a públicos grandes y la flexibilidad del mensaje.

En la figura 16.3 usted puede observar que la mayoría de los elementos de la mezcla promocional son indirectos e impersonales cuando se utilizan para comunicarse con un mercado meta, proporcionando sólo una dirección del flujo del mensaje. Por ejemplo, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas son medios impersonales, de un solo sentido de comunicación masiva. Ya que ofrecen poca oportunidad para una retroalimentación directa, es más difícil adaptar estos elementos promocionales a las preferencias cambiantes de los consumidores, las diferencias individuales y los objetivos personales.

Por otro lado, la venta personal es una comunicación de dos sentidos. El miembro del personal de ventas recibe retroalimentación inmediata del consumidor y puede ajustar el mensaje en la respuesta. Sin embargo, la venta personal es muy lenta para dispersar el mensaje de la empresa a públicos grandes. Debido a que un miembro del personal de ventas sólo puede comunicarse con una persona o con un grupo pequeño de personas a la vez, es una mala elección si la empresa quiere enviar un mensaje a varios compradores potenciales.

© PR NEWSFOTO/JOHANSEN KRAUSE/APPLE COMPUTER, INC.

OA 5 LAS METAS DE LA PROMOCIÓN Y EL CONCEPTO AIDA

La meta final de cualquier promoción es hacer que alguien compre un producto o servicio o, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, emprender alguna acción (por ejemplo, donar dinero y tiempo como voluntario). Un modelo clásico para alcanzar las metas promocionales se llama concepto AIDA.[17] El acrónimo significa *atención*, *interés*, *deseo* y *acción*, etapas de la participación del consumidor con un mensaje promocional.

Este modelo propone que los consumidores respondan a los mensajes de marketing en una secuencia cognitiva (pensar), afectiva (sentir) y conativa (hacer). Primero, un gerente de promoción se puede enfocar en atraer la *atención* de una persona al capacitar a un miembro del personal de ventas para utilizar un saludo y un enfoque amistosos o al utilizar un volumen alto, contrastes de color inusuales, titulares destacados, movimiento, colores brillantes y similares en un anuncio. A continuación, una buena presentación de ventas, demostración o publicidad crean *interés* en el producto y luego, al ilustrar la forma en que las características del producto satisfarán las necesidades del consumidor, despierta el *deseo*. Por último, se puede utilizar una oferta especial o un fuerte argumento de ventas de cierre para obtener una *acción* de compra.

El concepto AIDA supone que la promoción impulsa a los consumidores a lo largo de los siguientes cuatro pasos en el proceso de decisión de compra:

1. *Atención*: el anunciante primero debe atraer la atención del mercado meta. Una empresa no puede vender algo si el mercado no sabe que ese producto o servicio existe. Cuando Apple presentó el iPod, era un nuevo producto para la empresa. Para crear conciencia y atraer la atención hacia el nuevo producto, Apple tenía que anunciarlo y promoverlo de forma amplia por medio de anuncios en televisión,

revistas e Internet. Ya que el iPod era una extensión de la marca de la computadora Apple, requería menos esfuerzo que si hubiera sido una marca totalmente nueva. Al mismo tiempo, debido a que el iPod era una nueva línea de producto innovadora, la promoción tenía que captar la atención de los clientes y crear conciencia de una nueva idea de una empresa establecida.

2. *Interés*: la simple conciencia de una marca rara vez lleva a una venta. El siguiente paso es crear interés en el producto. Un anuncio impreso o un comercial de televisión no pueden señalar a los clientes potenciales todas las características y beneficios del iPod. Así, Apple tuvo que organizar demostraciones del iPod y mensajes meta para los innovadores y primeros adoptantes, para de esa manera crear interés en los nuevos aparatos de música portátiles.

3. *Deseo*: a los clientes potenciales del Apple iPod les puede agradar el concepto de un aparato de música portátil, pero pueden no sentir que es necesariamente mejor que un radio portátil Sony Walkman o un aparato de música con menos funciones. Por tanto, Apple tuvo que crear una preferencia de marca con su iTunes Music Store, mayor vida de la batería, reloj y alarma, calendario y lista de pendientes, almacenamiento de fotografías y otras características. De manera específica Apple tenía que convencer a los clientes potenciales de que el iPod era la mejor solución para satisfacer su deseo de un aparato digital de música.

4. *Acción*: algunos clientes potenciales del mercado meta pueden haber estado convencidos de comprar un iPod pero aún no habían hecho la compra real. Para motivarlos a emprender una acción, Apple continuó los anuncios para comunicar de forma más eficaz las características y beneficios, y también utilizó promociones y precios de descuento.

Después del éxito inicial del iPod, para continuar su dominio del mercado de aparatos digitales de música portátiles, Apple introdujo nuevos modelos como Nano y Shuffle que eran más pequeños y ligeros, y aún así tenían una vida de batería más larga y mayor almacenamiento. Luego, se agregaron los podcasts y los videos con acceso a miles de programas de red y cable e interfaces con equipo para el automóvil, el barco o la casa, y el iPod se convirtió en un "aparato digital de medios".

Con cada innovación de producto, el ciclo de atención, interés, deseo y acción comenzó de nuevo. Pero con la familiaridad y el éxito de los primeros modelos, el marco de tiempo se acortó. De hecho, durante la temporada navideña de 2005, Apple vendió más de 100 iPods por minuto; para principios de 2009 había vendido más de 150 millones de iPods. Es más,

concepto AIDA
Modelo que delinea el proceso para alcanzar las metas promocionales según las etapas de participación del consumidor con el mensaje promocional; el acrónimo significa atención, interés, deseo y acción.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Analizar el concepto AIDA y su relación con la mezcla promocional

Atención	Interés	Deseo	Acción
Publicidad ✓+	✓+	✓	✓–
Relaciones públicas ✓+	✓+	✓+	✓–
Promoción de ventas ✓	✓	✓+	✓
Venta personal ✓	✓+	✓+	✓+

comunicación integral de marketing (CIM)
Coordinación cuidadosa de todos los mensajes de promoción para un producto o un servicio, con el fin de asegurar la consistencia de los mensajes en cada punto de contacto en donde una empresa se encuentra con el consumidor.

iTunes Store de Apple ahora vende más música que cualquier otro minorista en Estados Unidos, excepto Wal-Mart: más de 4 000 millones de canciones a más de 50 millones de clientes.[18]

La mayoría de los compradores que están involucrados en situaciones de compra de gran participación pasan por las cuatro etapas del modelo AIDA en el camino para hacer una compra. La tarea del promotor es determinar dónde en la escalera de compra se localiza la mayoría de los consumidores y diseñar un plan de promoción para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, si Apple se enteró por su investigación de mercados de que numerosos clientes potenciales estaban en la etapa del deseo pero no habían comprado un iPod por alguna razón, entonces Apple podría poner anuncios en Yahoo! o Google y tal vez también en los videojuegos, para enfocarse en los individuos más jóvenes que son el mercado meta principal, con mensajes específicos para motivarlos a emprender una acción inmediata y comprar un iPod.

El concepto AIDA no explica qué tan bien todas las promociones influyen en las decisiones de compra. El modelo sugiere que la eficacia promocional se puede medir en términos de que los consumidores progresen de una etapa a la siguiente. Sin embargo, el orden de las etapas en el modelo, así como si los consumidores pasan por todas las etapas, ha sido muy debatido. Por ejemplo, puede ocurrir una compra sin interés o deseo, tal vez cuando un producto de baja participación se compra por impulso. Sin importar el orden de las etapas o la progresión de los consumidores a lo largo de ellas, el concepto AIDA ayuda a los mercadólogos al sugerir qué estrategia promocional (es decir, qué plan utilizar para la mezcla promocional) será más efectiva.[19]

6A COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

Los productores utilizan técnicas de marketing integrado para promover sus películas. Concursos en Internet en Google, libros guía de las ciudades clave de la historia y la controversia sobre los temas religiosos de las películas, todo contribuyó al éxito de taquilla de *El código Da Vinci*.

© AP PHOTO

En forma ideal, la comunicación de marketing de cada elemento de la mezcla promocional (venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas) se debe integrar; el mensaje que llegue al consumidor debe ser el mismo sin importar si es de un anuncio, un miembro del personal de ventas de campo, un artículo de revista o un cupón en una inserción del periódico.

Desde el punto de vista del consumidor, las comunicaciones de la empresa ya están integradas. Los consumidores no piensan en términos de los cuatro elementos de promoción: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal. En lugar de esto, todo es un anuncio. En general, las únicas personas que reconocen las diferencias entre estos elementos son los mismos mercadólogos. Por desgracia, numerosos mercadólogos descuidan este hecho al planear los mensajes promocionales y no integran sus esfuerzos de comunicación de un elemento al siguiente. La desavenencia más común ocurre entre la venta personal y los otros elementos de la mezcla promocional.

Este enfoque no integrado, desarticulado de la promoción, ha impulsado a un gran número de empresas a que adopten el concepto de comunicación integral de marketing (CIM). CIM es la coordinación cuidadosa de todos los mensajes promocionales, publicidad tradicional, marketing directo, interactivo, relaciones públicas, promoción de ventas, venta personal, marketing de eventos y otras comunicaciones, para un producto o servicio, con el fin de asegurar la consistencia de los mensajes en cada punto de contacto en donde una empresa se encuentra con el consumidor. Al seguir el concepto de CIM, los gerentes de marketing elaboran con cuidado las funciones que tendrán diversos elementos promocionales en la mezcla de marketing. Se coordina la oportunidad de las actividades promocionales y se supervisan con detenimiento los resultados de cada campaña para mejorar el empleo futuro de las herramientas de la mezcla promocional. Por lo general se designa un director de comunicaciones, quien tiene la responsabilidad general de integrar la comunicación de marketing de la empresa.

Las campañas de marketing de películas se benefician en gran medida con el enfoque CIM. Las campañas que están más integradas tienen más impacto y hacen una impresión más profunda en los posibles asistentes al cine, lo que lleva a mayores ventas de taquilla. Para presentar *El código Da Vinci* se utilizó un enfoque integral de marketing. La emoción acerca del lanzamiento de la película recopiló los meses de ímpetu de anticipación cuando se mostró el avance en Internet y en la televisión. Junto con el lanzamiento del avance, la película estuvo respaldada por numerosos esfuerzos de comercialización. Las librerías y las tiendas de regalos tenían existencias del libro en pasta dura, pasta suave y ediciones especiales ilustradas, así como recorridos a pie por las ciudades clave de la historia de *El código Da Vinci*, cartas de naipes, juegos de caligrafía, discos musicales, juegos de video, podcasts y más. Google y Sony lanzaron un juego llamado "The Sony Ericsson Da Vinci Code Trail" en 22 idiomas. Los jugadores competían en línea entre ellos y luego en un desafío de la vida real en París. El ganador recibió un viaje de dos semanas a Roma, París, Londres y Nueva York. Sin embargo, el juego hizo algo más que promover la película. El juego "Da Vinci Code Trail" familiarizó a las personas con los servicios de Google más allá de la búsqueda y llevó tráfico al sitio web de Sony, que aumentó 30% como resultado de la promoción. Por último, antes del lanzamiento de la película, había más de 500 000 comentarios en inglés en blogs como Technorati, Google, IceRocket y BlogPulse. La campaña integral de marketing (además de la controversia religiosa que rodeaba a la historia) ayudó a la película a generar más de $77 millones de en taquilla en el fin de semana de su estreno.[20]

El concepto CIM ha crecido en popularidad por diversas razones. Primero, la proliferación de miles de opciones de medios más allá de la televisión tradicional ha hecho de la promoción una tarea más complicada. En vez de promover un producto sólo a través de las opciones de medios masivos, como la televisión y las revistas, los mensajes promocionales actuales pueden aparecer en varias fuentes. Además, el mercado masivo también se ha fragmentado, los mercados segmentados de forma más selectiva y un incremento en el marketing de nicho han reemplazado a los amplios grupos de mercado tradicionales que los mercadólogos promovían en años anteriores. Por ejemplo, numerosas revistas populares ahora tienen ediciones en español orientadas a la creciente población hispana de Estados Unidos. Por último, los mercadólogos han recortado su gasto publicitario en favor de técnicas promocionales que generen respuestas de ventas inmediatas y aquellas cuyos efectos se midan con mayor facilidad, como el marketing directo. Por consiguiente, el interés en CIM es en gran medida una reacción al escrutinio al que está sometida la comunicación de marketing y en particular, a las sugerencias de que la actividad promocional no coordinada conduce a una estrategia que es ineficiente y un desperdicio.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Analizar el concepto de la comunicación integral de marketing

OA 7

LOS FACTORES QUE AFECTAN LA MEZCLA PROMOCIONAL

Las mezclas promocionales varían en gran medida entre los productos y las industrias. La publicidad y la venta personal se utilizan para promover productos y servicios, y se respaldan y suplementan por la promoción de ventas. Las relaciones públicas ayudan a desarrollar una imagen positiva de la organización y la línea del producto. Sin embargo, una empresa puede elegir no utilizar los cuatro elementos en su mezcla promocional, o puede elegir

© PURESTOCK/JUPITERIMAGES

La compra de productos de especialidad, como joyería y ropa, a menudo implica un riesgo social. Muchos consumidores dependen del personal de ventas para una guía y un consejo para hacer la compra "apropiada".

utilizarlos en diversos grados. La mezcla promocional particular elegida por una empresa para un producto o servicio depende de diversos factores: la naturaleza del producto, la etapa en el ciclo de vida del producto, las características del mercado meta, el tipo de decisión de compra, los fondos disponibles para la promoción, y si se utilizará una estrategia de "push" (empujar) o "pull" (jalar).

Naturaleza del producto

Las características del producto mismo pueden influir en la mezcla promocional. Por ejemplo, un producto se puede clasificar como de negocios o de consumo (refiérase a los capítulos 7 y 10). Ya que los productos de negocios con frecuencia se personalizan con base en las especificaciones exactas del comprador, a menudo no son muy apropiados para una promoción masiva. Por tanto, los productores de la mayoría de los que son de negocios, como sistemas de cómputo o maquinaria industrial, se basan en mayor grado en la venta personal más que en la publicidad. La venta personal informativa es común para las instalaciones industriales, los accesorios, las partes componentes y los materiales. Sin embargo, la publicidad aún sirve a un propósito en la promoción de los productos de negocios. Los anuncios en los medios comerciales se pueden utilizar para ayudar a ubicar a clientes potenciales para la fuerza de ventas. Por ejemplo, los anuncios en los medios impresos con frecuencia incluyen cupones que solicitan al cliente potencial "llenar esto para más información".

En contraste, como los productos de consumo no son personalizados, no requieren los esfuerzos de un representante de ventas que los personalice con base en las necesidades del usuario. Por consiguiente, los productos de consumo se promueven principalmente por medio de anuncios para crear una familiaridad de la marca. Los anuncios en televisión y radio, las revistas orientadas al consumidor, y cada vez más Internet y otros medios altamente enfocados, se utilizan de forma amplia para promover productos de consumo, en especial los no duraderos. La promoción de ventas, el nombre de marca y el empaque del producto son casi el doble de importantes para los productos de consumo que los productos de negocios. La venta personal persuasiva es importante al nivel minorista para la compra de productos como automóviles y aparatos electrónicos.

Los costos y los riesgos asociados con un producto también influyen en la mezcla promocional. Como regla general, cuando aumentan los costos o riesgos de utilizar un producto, la venta personal se vuelve más importante. Los artículos que son una pequeña parte del presupuesto de una empresa (artículos de suministros) o del presupuesto de un consumidor (productos de conveniencia) no requieren que un vendedor cierre la venta. De hecho, los artículos poco costosos no pueden soportar el costo del tiempo y esfuerzo de un miembro del personal de ventas a menos que el volumen potencial sea alto. Por otra parte, una maquinaria costosa y compleja, nuevos edificios, automóviles y casas nuevas representan una considerable inversión. Un miembro del personal de ventas debe asegurar a los compradores que gastan su dinero con sabiduría y que no corren un riesgo financiero indebido.

El riesgo social también es un factor. Numerosos productos de consumo no son de gran importancia social porque no la reflejan. Las personas no experimentan mucho riesgo social al comprar una barra de pan o un dulce. Sin embargo, adquirir algunos productos de búsqueda o productos de especialidad, como joyería y ropa, sí incluye un riesgo social. Gran número de consumidores depende de los vendedores para recibir una guía y un consejo para tomar la opción "apropiada".

Etapas en el ciclo de vida del producto

La etapa del producto en su ciclo de vida es un importante factor al diseñar una mezcla promocional (figura 16.4). Durante la *etapa de introducción*, el objetivo básico de la promoción es informar a la audiencia meta que el producto está disponible. Primero, el énfasis está en la clase de producto general, por ejemplo, los teléfonos celulares. El énfasis cambia poco a poco para atraer la atención hacia una marca en particular, como Nokia, Samsung, Sony

FIGURA 16.4

El ciclo de vida del producto y la mezcla promocional

Ericsson o Motorola. La publicidad realizada en forma amplia y las relaciones públicas informan al público meta sobre la clase de producto o marca y mejoran los niveles de conciencia. La promoción de ventas alienta la prueba temprana del producto y la venta personal hace que los minoristas lo manejen.

Cuando el producto llega a la *etapa de crecimiento* del ciclo de vida, la mezcla promocional puede variar. Con frecuencia es necesario un cambio, porque se enfocan diferentes tipos de compradores probables. Aunque la publicidad y las relaciones públicas siguen siendo elementos importantes de la mezcla promocional, la promoción de ventas se puede reducir porque los consumidores necesitan menos incentivos para comprar. La estrategia promocional es hacer hincapié en la ventaja diferencial del producto sobre la competencia. La promoción persuasiva se utiliza para crear y mantener la lealtad a la marca y para respaldar el producto durante la etapa de crecimiento. Para esta etapa, la venta personal ha tenido éxito en lograr una distribución adecuada del producto.

Conforme el producto alcanza la *etapa de madurez* de su ciclo de vida, la competencia se vuelve más feroz y, por tanto, la publicidad persuasiva y de recordatorio se enfatiza con mayor intensidad. La promoción de ventas regresa al enfoque cuando los vendedores del producto tratan de aumentar su participación de mercado.

Toda la promoción, en especial la publicidad, se reduce cuando el producto entra a la *etapa de declinación*. Sin embargo, los esfuerzos de venta personal y la promoción de ventas pueden mantenerse, particularmente al nivel minorista.

Características del mercado meta

Un mercado meta caracterizado por clientes potenciales dispersos de forma amplia, compradores con un alto grado de información y compradores leales a la marca, requieren una mezcla promocional con más publicidad y promoción de ventas y menos venta personal. Sin embargo, en ocasiones se requiere la venta personal, incluso cuando los compradores están bien informados y geográficamente dispersos. Aunque las instalaciones industriales y los componentes pueden venderse a personas extremadamente competentes, con una amplia formación y experiencia laboral, el personal de ventas aún debe estar presente para explicar el producto y trabajar con los detalles del contrato de compra.

estrategia de jalar
Estrategia de marketing que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución del producto.

estrategia de empujar
Estrategia de marketing que utiliza la venta personal intensa y publicidad comercial para convencer al mayorista o minorista de manejar y vender una mercancía en particular.

Con frecuencia, las empresas venden los productos y servicios en mercados en donde los clientes potenciales son difíciles de ubicar. La publicidad impresa se puede utilizar para encontrarlos. Se invita al lector a entrar en línea, llamar o enviar por correo una tarjeta de respuesta para solicitar más información. Conforme se reciben las llamadas o las tarjetas, se envían vendedores a visitar a los clientes potenciales.

Tipo de decisión de compra

La mezcla promocional también depende del tipo de decisión de compra (rutinaria o compleja). Por ejemplo, la promoción más eficaz para las decisiones rutinarias del consumidor, como comprar pasta dental o bebidas refrescantes, atrae atención a la marca o recuerda al consumidor la existencia de ésta. La publicidad y, en especial la promoción de ventas, son las herramientas de promoción más productivas que se utilizan en las decisiones rutinarias.

Si la decisión no es de rutina ni compleja, la publicidad y las relaciones públicas ayudan a establecer conciencia del producto o servicio. Suponga que un hombre busca una botella de vino para servir a sus invitados a cenar. Como bebedor de cerveza, no está familiarizado con los vinos, sin embargo, ha visto anuncios del vino Robert Mondavi y también ha leído un artículo sobre sus bodegas de vino en una conocida revista. Tiene mucha más probabilidad de comprar esta marca porque tiene conciencia de ella. De hecho, las reseñas en línea pueden ser una herramienta importante en este tipo de decisión de compra.

© VICKI BEAVER

En contraste, los consumidores que toman complejas decisiones de compra participan de manera más amplia. Confían en grandes cantidades de información para ayudarles a tomar una decisión de compra. La venta personal es más eficaz para ayudar a estos consumidores a decidir. Por ejemplo, los consumidores que piensan en comprar un automóvil, por lo general investigan el vehículo en línea utilizando sitios web corporativos y de terceros. Sin embargo, pocas personas compran un automóvil sin visitar la ubicación del distribuidor. Dependen de un vendedor para que les proporcione la información que necesitan para tomar una decisión. Además de los recursos en línea, también se puede utilizar la publicidad impresa y los folletos para las decisiones de compra de alta participación, porque pueden ofrecer una gran cantidad de datos al consumidor.

Fondos disponibles

El dinero o la falta de él, puede ser fácilmente el factor más importante para determinar la mezcla promocional. Un pequeño fabricante con poco capital puede tener gran confianza en la publicidad gratuita si su producto es único. Si la situación garantiza una fuerza de ventas, una empresa con presiones financieras puede optar por los agentes del fabricante, quienes trabajan con base en comisiones, sin ningún anticipo ni cuenta de gastos. Incluso las organizaciones bien capitalizadas pueden no tener la capacidad de permitirse las tarifas de publicidad de publicaciones como *Time Magazine*, *Reader's Digest* y *The Wall Street Journal* o el costo de transmitir comerciales de televisión en programas como *Desperate Housewives*, *American Idol*, o el Súper Bowl. El precio de un anuncio de alto perfil en estos medios podría sostener a varios miembros del personal de ventas por un año completo.

Cuando hay fondos disponibles para permitir una mezcla de elementos promocionales, una empresa tratará de optimizar su rendimiento sobre los dólares de promoción al tiempo que minimiza el *costo por contacto* o aquel de llegar a un miembro del mercado meta. En general, el costo por contacto es muy alto para la venta personal, las relaciones públicas y las promociones de ventas como muestreo y demostraciones. Por otro lado, dado el número de personas al que llega la publicidad nacional, tiene un costo muy bajo por contacto.

Por lo general, existe un equilibrio entre los fondos disponibles, el número de personas en el mercado meta, la calidad de la comunicación necesaria y los costos relativos de los elementos promocionales. Una empresa puede tener que prescindir de un anuncio a color en una página completa en la revista *People* con el fin de pagar un esfuerzo de venta personal. Aunque el anuncio de la revista llegará a más personas que la venta personal, el alto costo del espacio en una revista es un problema. Hay muchas opciones de bajo costo disponibles para las empresas que no tienen un presupuesto considerable. Muchas de ellas incluyen estrategias en línea y esfuerzos de relaciones públicas, en donde la empresa depende de la publicidad no pagada.

FIGURA 16.5

Estrategia de empujar frente a estrategia de jalar

Estrategias de empujar y de jalar

El último factor que afecta la mezcla promocional es si se debe utilizar una estrategia promocional de empujar o de jalar. Los fabricantes pueden utilizar la venta personal agresiva y la publicidad comercial para convencer al mayorista o minorista de manejar y vender su mercancía. Este enfoque se conoce como estrategia de empujar (figura 16.5). El mayorista, a su vez, con frecuencia debe empujar la mercancía al persuadir al minorista de manejar los productos. El minorista entonces utiliza la publicidad, las exhibiciones y otras formas de promoción para convencer al consumidor de comprar los productos "empujados". Este concepto también es válido en los servicios. Por ejemplo, el Consejo de Turismo Jamaiquino promueve a las agencias de viaje, que a su vez señalan a sus clientes los beneficios de vacacionar en Jamaica.

En el otro extremo está una estrategia de jalar, que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución del producto. Más que tratar de venderle al mayorista, el fabricante que utiliza una estrategia de jalar enfoca sus esfuerzos promocionales en los consumidores finales o en los líderes de opinión. Por ejemplo, Procter & Gamble recién gastó $100 millones en una campaña publicitaria para promover su nueva pasta Crest Pro-Health, la cual afirma entregar al consumidor todo lo que desea en un solo tubo; supuestamente protege contra la gingivitis, placa, caries, sensibilidad, manchas y refresca el aliento. El tema de la campaña, enfocado al cliente que busca información, es "sonrisas hermosas y sanas para toda la vida".[21] Los consumidores respondieron de forma positiva a la campaña y comenzaron a solicitar el producto a sus minoristas. El minorista pidió la mercancía al mayorista. El mayorista se enfrentó a la creciente demanda e hizo un pedido de la mercancía "jalada" al fabricante. La demanda del consumidor jaló el producto a lo largo del canal de distribución (figura 16.5). Un intenso muestreo, la publicidad de presentación al consumidor, las campañas de descuento y la emisión de cupones son parte de una estrategia de jalar. P&G inundó los consultorios dentales con muestras del producto y materiales informativos, con la esperanza de generar testimoniales favorables por parte

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Describir los factores que afectan la mezcla promocional

de los usuarios. De igual forma, Splenda No Calorie Sweetener ofreció a los consumidores potenciales que probaran el producto muestras gratuitas, recetas y un cupón.[22]

Rara vez una empresa utiliza una estrategia de jalar o de empujar de forma exclusiva. En vez de eso, la mezcla hace hincapié en una de estas estrategias. Por ejemplo, las compañías farmacéuticas utilizan, por lo general, una estrategia de empujar, por medio de la venta personal y la publicidad comercial, para promover sus medicamentos y terapias con los médicos. Los representantes de ventas y los anuncios en la literatura relacionada con la salud proporcionan a los médicos la información detallada que necesitan para recetar el medicamento a sus pacientes. La mayoría de las compañías farmacéuticas suplementan su estrategia promocional de empujar con una estrategia de jalar orientada de forma directa a los pacientes potenciales mediante anuncios en revistas para el consumidor y en la televisión.

3 500 ◄ personas entrevistadas por Sara Lee Corp. antes de innovar su grasa para calzado Kiwi

15 millones ▲ contactos de medios generados por los taxis Porsche de Absolut en Alemania

112.8 ◄ **millones** de blogs rastreados por Technorati

10% ◄ de blogs que se actualizan cada semana

70% ◄ de los mensajes de correo electrónico que son spam

100 ◄ iPods que se vendieron por minuto durante la temporada navideña de 2005

$100 millones ▲ es el costo de la campaña de publicidad reciente de Procter & Gamble para Crest Pro-Health

22 ◄ los idiomas en los que Google y Sony ofrecieron "The Sony Ericsson Da Vinci Code Trail"

30% ◄ de aumento en el tráfico en el sitio web de Sony durante la promoción

$77 millones ▲ ventas en boletos para *El código Da Vinci* en el fin de semana de su estreno

ANATOMÍA DE UNA Campaña integral de marketing

Película de Indiana Jones

Lucas Film Ltd. utilizó comunicación integral de marketing para asegurar que *Indiana Jones y el reino de la calavera de cristal* se promoviera de forma amplia y consistente antes de su estreno.

Los autos NASCAR incrementan la publicidad.

Las tarjetas de felicitación Hallmark y los libros Scholastic mantienen el interés de los niños incluso después de que la película sale de los cines.

Los juguetes Lego y el cereal de Kelloggs atraen a los niños.

La "Indy Double Whopper" de Burger King y los M&M de Mars vinculan la película con la diversión del verano.

© FOTOS CORTESÍA DE CHAPEL HOUSE PHOTOGRAPHY

REVISIÓN Y APLICACIONES

OA 1

Analizar el rol de la promoción en la mezcla de marketing. La promoción es una comunicación por parte de las empresas, la cual informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto con el fin de influir en una opinión u obtener una respuesta. La estrategia promocional es el plan para utilizar los elementos de una promoción, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal, para lograr los objetivos generales de la empresa y las metas de marketing. Con base en tales objetivos, los elementos de la estrategia promocional se convierten en un plan de promoción coordinado. El plan de promoción se convierte en una parte integral en la estrategia total de marketing por llegar al mercado meta, junto con el producto, la distribución y el precio.

1.1 ¿Qué es la estrategia promocional? Explicar el concepto de ventaja competitiva en relación con la estrategia promocional.

OA 2

Describir el proceso de comunicación. El proceso de comunicación tiene varios pasos. Cuando un individuo u organización tiene un mensaje que desea comunicar a un público meta, codifica dicho mensaje por medio del lenguaje y de símbolos familiares para el receptor que se busca y envía el mensaje por medio de un canal de comunicación. El ruido en el canal de transmisión distorsiona el mensaje pretendido de la fuente. La recepción ocurre si el mensaje cae dentro del marco de referencia del receptor. Éste decodifica el mensaje y, por lo general, proporciona retroalimentación a la fuente. La retroalimentación es directa para la comunicación interpersonal e indirecta para la comunicación masiva.

2.1 ¿Por qué la comprensión del mercado meta es un aspecto crucial del proceso de comunicación?

OA 3

Explicar las metas de la promoción. Las metas fundamentales de la promoción son inducir, modificar o reforzar el comportamiento al proporcionar información, persuadir y recordar. La promoción informativa explica el propósito y beneficio de un producto o servicio. La promoción que informa al consumidor se utiliza para incrementar la demanda de una categoría de producto general o para introducir un nuevo producto o servicio. La promoción persuasiva está diseñada para motivar una compra o una acción. La promoción que persuade de comprar al consumidor es esencial durante la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, cuando la competencia se vuelve intensa. La promoción de recordatorio se utiliza para mantener al producto y a la marca en la mente del público. Las promociones de recordatorio se utilizan durante la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

3.1 ¿Por qué un gerente de marketing podría elegir promover su producto por medio de la persuasión? Cite algunos ejemplos actuales de promoción persuasiva.

3.2 Elija un compañero de clase y vayan juntos a entrevistar a los propietarios o gerentes de varias pequeñas empresas en su ciudad. Pregunten cuáles son sus objetivos promocionales y por qué. ¿Tratan de informar, persuadir o recordar a los clientes de que hagan negocios con ellos? Además, determine si creen que tienen un problema de conciencia o si necesitan persuadir a los clientes de ir con ellos en lugar de sus competidores. Pídales que listen las características de su mercado principal, las fortalezas y debilidades de sus competidores directos y cómo posicionan su empresa para competir. Preparen un informe para presentarlo en clase y resuman sus resultados.

OA 4

Analizar los elementos de la mezcla promocional. Los elementos de la mezcla promocional incluyen publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. La publicidad es una forma de promoción masiva e impersonal en un solo sentido, pagada por la fuente. Las relaciones públicas son la función de promoción

que se ocupa de la imagen pública de una empresa. La promoción de ventas se utiliza para respaldar otros componentes de la mezcla promocional al estimular una demanda inmediata. Por último, la venta personal generalmente implica una comunicación directa, en persona o por teléfono; el vendedor trata de iniciar una compra al informar y persuadir a uno o más compradores potenciales.

4.1 Como gerente de promoción de una nueva línea de cosméticos orientados a chicas preadolescentes, le han asignado la tarea de decidir qué elementos de la mezcla promocional, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal se deben utilizar para promoverla. Su presupuesto para promoverla entre las preadolescentes es limitado. Redacte un plan promocional en el cual explique su elección de elementos de la mezcla promocional dada la naturaleza del producto, la etapa en el ciclo de vida del producto, las características del mercado meta, el tipo de decisión de compra, los fondos disponibles y el uso de una estrategia de jalar o empujar.

Analizar el concepto AIDA y su relación con la mezcla promocional. El modelo AIDA describe las cuatro etapas básicas en el proceso de toma de decisión de compra, que se inician e impulsan por las actividades promocionales: 1) atención, 2) interés, 3) deseo y 4) acción. Los componentes de la mezcla promocional tienen diversos niveles de influencia en cada etapa del modelo AIDA. La publicidad es una buena herramienta para aumentar la conciencia y el conocimiento de un producto o servicio. La promoción de ventas es eficaz cuando los consumidores están en la etapa de compras del proceso de toma de decisión. La venta personal es más eficaz para desarrollar el interés y el deseo de los clientes.

5.1 Analice el concepto AIDA. ¿Cómo afectan estas diversas etapas de participación del consumidor la mezcla promocional?

5.2 ¿Cómo la facilidad de uso de un sitio web afecta su capacidad de crear atención, interés, deseo y acción? Visite las páginas de cocinas y baños del sitio web de Kohler (**www.kohler.com**) y determine qué tan exitosa es la empresa para mover a los consumidores a lo largo del proceso AIDA.

Analizar el concepto de la comunicación integral de marketing. La comunicación integral de marketing es la coordinación cuidadosa de todos los mensajes promocionales de un producto o servicio para asegurar la consistencia de los mensajes en cada punto de contacto en donde una empresa se reúne con el consumidor: la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas, así como el marketing directo, el empaque y otras formas de comunicación. Los gerentes de marketing coordinan con detenimiento todas las actividades promocionales para asegurarse de que los consumidores vean y escuchen un mensaje. La comunicación integral de marketing ha recibido más atención en los años recientes debido a la proliferación de las opciones de medios, la fragmentación de los mercados masivos en nichos más segmentados y la disminución en el gasto de publicidad en favor de técnicas promocionales que generen una respuesta de ventas inmediata.

6.1 Analizar la importancia de la comunicación integral de marketing. Proporcionar algunos ejemplos de empresas que practican el CIM y otras que no lo hacen.

6.2 ¿Cuál cree usted que es el rol del sitio web de Hallmark (**www.hallmark.com**) en el plan de comunicación integral de marketing? ¿Cuál parece ser la función de marketing del sitio? ¿Cree usted que el sitio es efectivo?

Describir los factores que afectan la mezcla promocional. Los gerentes de promoción consideran diversos factores al crear las mezclas promocionales. Estos factores incluyen la naturaleza del producto, la etapa del ciclo de vida del producto, las características del mercado meta, el tipo de decisión de compra que se trata, la disponibilidad de fondos y la factibilidad de las estrategias de empujar o jalar. Como la mayoría

de los productos de negocios tiende a ser personalizada según las especificaciones exactas del comprador, el gerente de marketing puede elegir una mezcla promocional que se base más en la venta personal. Por otro lado, los productos de consumo por lo general se producen en masa y se prestan más a esfuerzos promocionales masivos como publicidad y promoción de ventas. Conforme los productos se mueven a lo largo de las diferentes etapas en el ciclo de vida del producto, los mercadólogos elegirán utilizar diferentes elementos promocionales. Por ejemplo, se hace más hincapié en la publicidad en la etapa de presentación del ciclo de vida del producto que en la etapa de declinación. Las características del mercado meta, como la ubicación geográfica de los compradores potenciales y la lealtad a la marca, influyen en la mezcla promocional, lo mismo que si la decisión de compra es compleja o rutinaria. La cantidad de fondos que una empresa tiene que asignar para la promoción puede también ayudar a determinar la mezcla promocional. Las pequeñas empresas con fondos limitados pueden confiar más en las relaciones públicas, mientras que las grandes empresas pueden tener la capacidad de permitirse una publicidad transmitida o impresa. Por último, si una empresa utiliza una estrategia de empujar para promover el producto o servicio, el gerente de marketing puede elegir utilizar una publicidad intensiva y venta personal con mayoristas y minoristas. Si se elige una estrategia de jalar, entonces el gerente con frecuencia confía en una agresiva promoción masiva, como publicidad y promoción de ventas, para estimular la demanda del consumidor.

7.1 Explicar la diferencia entre una estrategia promocional de "jalar" y de "empujar". ¿Bajo qué condiciones debe utilizarse cada estrategia?

7.2 Utilice Radioguide.com (**www.radioguide.fm**) para encontrar un listado de los sitios web de radio en su área. Visite varios sitios de las estaciones y compare las promociones que se presentan. ¿Qué conclusiones puede usted sacar acerca del mercado meta de cada estación, con base en los tipos de promociones que manejan en la actualidad? ¿Alguna de las promociones le atraerían para sintonizar una estación que por lo general no escucha?

7.3 Visite (**www.teenresearch.com**. ¿Qué investigación puede ofrecer esta empresa acerca del tamaño y el crecimiento del mercado adolescente, su poder y sus hábitos de compra? ¿Por qué estas estadísticas podrían ser importantes para una empresa que se enfoca en adolescentes en términos de comunicación de marketing y estrategia promocional?

TÉRMINOS CLAVE

blogs corporativos	530
blogs no corporativos	530
canal	528
codificación	528
comunicación	526
comunicación integral de marketing (CIM)	538
comunicación interpersonal	527
comunicación masiva	527
concepto AIDA	536
decodificación	529
emisor	527
estrategia de empujar	543
estrategia de jalar	543
estrategia promocional	525
mezcla promocional	533
promoción	525
receptor	529
retroalimentación	529
ruido	528
ventaja competitiva	526

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN 1

Muchas personas no están conscientes de la razón detrás de los mensajes publicitarios. "¿Por qué los anuncios de Infiniti muestran rocas y árboles en lugar de automó-

viles?" "Si la seguridad es tan importante, ¿por qué con frecuencia los anuncios de los automóviles los muestran derrapando sobre superficies mojadas y brillantes?" "Los anuncios de Target son impresionantes, con todos los colores brillantes y el empaque del producto, ¿pero cuál es el mensaje?"

Una forma de entender las excentricidades del proceso de codificación es pensar en el popular juego de mesa Taboo de Hasbro. En éste, cada equipo trata de hacer que sus miembros adivinen una palabra sin utilizar indicios de palabras obvias. Por ejemplo, para hacer que el equipo adivine "manzana" no se pueden decir palabras como *rojo*, *fruta*, *tarta*, *sidra* o *corazón*. En ocasiones, la publicidad es como el Taboo en cuanto a que los anunciantes no tienen permitido utilizar ciertas palabras o descripciones. Por ejemplo, las compañías farmacéuticas no tienen permiso de hacer ciertas afirmaciones o decir qué enfermedad trata un medicamento, a menos que el anuncio también mencione sus posibles efectos secundarios. Las opciones de lenguaje también están limitadas en la publicidad. Para apreciar esto, usted puede aplicar las reglas del juego de Taboo en un formato de publicidad.[23]

Actividades

1. Seleccione un producto de la lista siguiente, y luego cree un anuncio impreso o un guión gráfico de televisión para tal producto. Como parte del ejercicio, dé a su producto un nombre de marca. Para cada tipo de producto se proporcionan las palabras, los efectos visuales y los conceptos tabú. Los temas tabú no pueden estar presentes en su trabajo.

Producto	**Palabras efectos visuales y conceptos tabú**
Desodorante	Olor, axila, transpiración, apestar, sudor
Analgésico	Dolor, achaques, fiebre, tapa a prueba de niños, gel
Bebidas refrescantes	Sin azúcar, refrescante, sed, traje de baño, cualquier celebridad

2. Ahora elabore un segundo guión gráfico para su producto. Sin embargo, esta vez usted debe utilizar todas las palabras, efectos visuales y conceptos que se listan en la columna derecha.

Producto	**Palabras, efectos visuales y conceptos que se deben utilizar**
Desodorante	Una pareja romántica, camionetas enormes
Analgésico	Una madre y su hijo, avena, tarea
Bebidas refrescantes	Taza de café, galletas, pastel de cumpleaños, vino

EJERCICIO DE APLICACIÓN 2

Un importante concepto en la promoción es la semiótica, o el estudio del significado y los sucesos que producen un significado. Una comprensión de la semiótica puede ayudarle no sólo a identificar los objetos (denotación) sino también a captar la utilidad de las imágenes y las asociaciones (connotación). Al manipular las connotaciones de los objetos en publicidad, usted puede crear, cambiar o reforzar imágenes de los productos. Por consiguiente, la semiótica es una poderosa herramienta para la administración y la promoción de la marca.[24]

Actividades

1. Elabore una lista de 10 imágenes y asociaciones que le vengan a la mente para cada uno de los siguientes artículos: pelota de béisbol, álbum de disco de vinilo, cuchara, liga.

2. Busque en revistas y vea si puede encontrar anuncios que incluyan cada uno de los artículos (pelota de béisbol, álbum disco de vinilo, cuchara, liga) en un rol o función de soporte. ¿Cuál parece ser el mensaje de cada anuncio? ¿Cómo cada artículo ayuda a crear o a reforzar en el anuncio una imagen para el producto que se vende?

3. Piense en un objeto cotidiano de su propiedad. ¿Cuáles son sus connotaciones probables? Por ejemplo, un perro en un automóvil podría sugerir un vehículo familiar, pero el perro también tiene la connotación de lealtad, "el mejor amigo del hombre" y confiabilidad. ¿Qué imágenes y asociaciones son probables con su objeto? Elabore una lista de tantas asociaciones como pueda.

4. Ahora, utilice su objeto y su lista de asociaciones para crear una imagen para otro producto. Piense en las connotaciones probables que su objeto tendrá para cierto mercado meta y cómo dichas connotaciones pueden respaldar la imagen de la marca. Por ejemplo, si su objeto cotidiano es una vela, usted podría elegir lencería para su producto, basándose en las connotaciones románticas de una vela.

EJERCICIO DE ÉTICA

Integrated Marketing Solutions es una firma de servicios de marketing de productos de consumo. En la actualidad, la empresa maneja el lanzamiento de un nuevo libro para uno de sus clientes editoriales. La campaña incluye copias de una reseña anticipada para los revisores de libros clave, posters de "pronto estará aquí" para las librerías, un recorrido de firma de libros del autor y varias entrevistas de televisión. Todo se ha producido y programado para la publicación la siguiente semana. Hoy, Jane Kershaw, la ejecutiva de cuenta, se ha enterado de que, aunque el libro recibió numerosas reseñas favorables, la reseña citada en todos los materiales promocionales es inventada.

Preguntas

1. ¿Qué debe hacer Jane? ¿Por qué?
2. ¿Qué dice el Código de ética de la AMA acerca de la precisión en los materiales promocionales? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego, redacte un breve párrafo que describa cómo el Código de ética de la AMA se relaciona con este tema.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

En la parte 4 usted inició el proceso de definir la mezcla de marketing, empezando con los componentes y la distribución del producto. La siguiente etapa del proceso de planeación estratégica continúa con la definición de los elementos de la mezcla de marketing y esta sección, la parte 5, se enfoca en las decisiones de promoción y comunicación para la mezcla de promoción, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. Utilice los siguientes ejercicios para que lo guíen a lo largo de la parte de la promoción de su plan de marketing estratégico:

1. Defina sus objetivos promocionales. ¿Qué resultados específicos espera lograr y qué herramientas promocionales serán responsables? ¿Cómo utilizará las promociones para diferenciarse de su competencia? Recuerde que las promociones no pueden estar vinculadas directamente con las ventas, debido a que hay muchos otros factores (competencia, entorno, precio, distribución, producto, servicio al cliente, reputación de la empresa, etcétera) que afectan las ventas. Mencione los objetivos específicos que se pueden vincular directamente con el resultado de las actividades promocionales, por ejemplo número de personas que canjean un cupón, parte del auditorio durante un comercial, porcentaje del cambio de actitud antes y después de una campaña de telemarketing, o número de personas que llama a una línea de urgencia gratuita para solicitar información. Recuerde que el hecho de tener promociones fuera de línea impulsa el tráfico en línea.

2. Diseñe un mensaje o tema promocional. ¿Este mensaje informa, recuerda, persuade o educa al mercado meta? Asegúrese de que este mensaje dará resultado tanto en los medios tradicionales como en los electrónicos. ¿En qué forma su mensaje promocional es consistente con su establecimiento de la marca? ¿Este mensaje o eslogan es único y lo bastante importante para obtener derechos de autor? Verifique con la U. S. Copyright Office en **http://lcweb.loc.gov/copyright**.
3. ¿Diseñará y producirá todas sus herramientas de promoción en forma interna, o necesita buscar una agencia? ¿Cuáles son las ventajas de diseñar internamente las herramientas promocionales? ¿Las desventajas? Busque en **http://www.agencyfinder.com** para ayudarlo en su decisión.

CASO DE ESTUDIO: EL VIRUS EN LA SANGRE DE HBO

© MARK SULLIVAN/WIREIMAGE/GETTY IMAGES

Cuando los prominentes bloggers de películas y los aficionados empezaron a recibir extrañas cartas escritas en lenguas muertas y enviadas por correo en sobres negros lacrados, una onda de choque de curiosidad y emoción corrió por todo el ámbito de las películas de horror. Una legión de bloggers y de anunciantes en tableros de mensajes se dedicó a trabajar en la traducción al inglés de cartas escritas en lenguas como el babilónico y el ugarítico, descubriendo que las misivas los guiaban a un misterioso y macabro sitio web que presentaba la imagen de una seductora mujer vampiro. El sitio anunciaba una bebida llamada TruBlood, una sangre sintética desarrollada por los japoneses, que los vampiros podían beber como una alternativa para alimentarse con sangre humana. A medida que los visitantes exploraban el sitio, descubrían breves webisodios para la próxima serie de televisión en HBO, que incluye la bebida TruBlood en esa historia.

Las cartas y el sitio web se desarrollaron como parte de una campaña de marketing viral de HBO y Campfire Media, una agencia independiente fundada por dos de los creadores de la exitosa película de 1999 *The Blair Witch Project*. El marketing viral es la propagación de la conciencia de la marca o del producto a través de redes sociales preexistentes, utilizando medios no convencionales, con la esperanza de que la campaña se difunda como un fenómeno cultural. Además de las cartas, Campfire estableció un blog de ficción y páginas en MySpace escritas por personajes del programa, inició un servicio de citas de humanos-vampiros, anunciaba TruBlood en las máquinas expendedoras y filtraba estratégicamente fragmentos de información y multimedios acerca del programa. Los empleados de Campfire monitoreaban de cerca los blogs populares de horror y los tableros de mensajes con el fin de medir y alentar el interés del público, así como de orquestar la presentación de nuevos materiales.

La campaña fue un éxito increíble, aun cuando un tanto subversivo, Campfire no sólo generó un interés trascendental en el programa, sino que varias personas trataron realmente de localizar a un distribuidor de TruBlood. "No queríamos engañar a las personas", comentó Zach Enterlin, vicepresidente de publicidad y promociones de HBO. "Sólo queríamos una campaña que se abriera paso y resonara un poco. Es un testamento de lo ciertos que son los anuncios. Algunas personas no están prestando una estrecha atención". Las campañas de marketing viral son ideales para programas como *True Blood*, cuyos aficionados comparten fervientemente las ideas y las discuten en las comunidades Internet. Además, debido a que se basa en la popular serie de libros Sookie Stackhouse de Charlaine Harris, *True Blood* llegó con una ávida base inherente de aficionados de aquellos ya familiarizados con la historia.

El marketing viral ha sido una parte exitosa de muchas campañas publicitarias, como las de las películas *Cloverfield* y *The Dark Knight*, de 2008. *Cloverfield*, una

película en la que monstruos gigantescos causan un alboroto en la ciudad de Nueva York, se capturó por medio de cámaras de video sostenidas en la mano. Se introdujo al auditorio por medio de un avance en broma no titulado que pasaba antes de la película *Transformers* de 2007. A medida que aumentaban las especulaciones, los mercadólogos de *Cloverfield* revelaron varios sitios web enigmáticos, así como una campaña vinculada para la Bebida de ficción Slusho! y una compañía barrenadora japonesa, ambas representando una parte en la mitología de Cloverfield.

En mayo de 2007, 42 Entertainment inició una campaña viral para *The Dark Knight*, una secuela de *Batman Begins* de 2005. La campaña se enfocaba en los antagonistas de la película: se creó un sitio web titulado "Creo en Harvey Dent" como una publicidad para el candidato a fiscal de distrito Harvey Dent (representado por Aaron Eckhart), lo mismo que un sitio titulado "Yo también creo en Harvey Dent", una versión contaminada del primero, que lentamente revelaba la primera imagen de The Joker (representado por Heath Ledger) cuando los visitantes enviaban mensajes por correo electrónico a través del sitio. La consigna publicitaria de The Joker, "¿Why so serious?" se difundió viralmente en la Internet y se utilizó como el URL de un sitio web que enviaba a los visitantes a una cacería de traperos con un tema de The Joker.

A medida que se acercaba la fecha de estreno de *True Blood*, HBO y Campfire recurrieron a métodos de publicidad menos obtusos, pero aun así poco ortodoxos. Un libro de tiras cómicas previo acerca de un vampiro de más edad y el desarrollo de *True Blood* se distribuyó de forma gratuita durante la San Diego Comic-Con de 2008, la convención de cultura pop más grande en el mundo. El primer episodio de *True Blood* se distribuyó en DVD en forma gratuita a miles de asistentes al cine durante el Festival de Películas Internacionales de Toronto en 2008 y estuvo disponible para su renta en Blockbuster Video varios días antes de que saliera al aire en la televisión.

True Blood se estrenó en HBO el 7 de septiembre de 2008, seis meses después de que se inició la sutil campaña de marketing de Campfire. Según Nielsen Co., los tres primeros trimestres de 2008 vieron que el auditorio de HBO disminuía casi 23% en comparación con 2007. Sin duda, el éxito de *True Blood* se debe en parte al novedoso marketing desarrollado por Campfire Media.[25]

Preguntas

1. ¿Cuál es el proceso de comunicación para el marketing viral? ¿Es diferente del marketing convencional? ¿En qué forma?
2. ¿Cuál fue la mezcla promocional inicial de la campaña de *True Blood* y cómo podría sugerir una observancia de las CIM?
3. ¿*Cloverfield* utilizó una estrategia promocional de jalar, o de empujar? ¿Y *Dark Knight*? Explique.
4. ¿Por qué *True Blood* cambió su mezcla promocional a medida que se acercaba la fecha de su estreno? ¿Fue una estrategia buena o mala? Explique.

©NKP MEDIA, INC./
CENGAGE

VIDEOCLIP DE EMPRESAS

VANS—OFF THE WALL Y ENFOCADOS

Sin duda ha escuchado acerca de Vans. La empresa ha vendido calzado, ropa y equipo deportivo extremo por más de 40 años con el eslogan distintivo "off the wall" (descabellado). El fundador de la empresa quería controlar su propio canal minorista, así que transformó a su empresa de manufactura en una empresa de marketing. Siempre cuidadoso de proteger su imagen de marca única, Vans ha creado mensajes de marketing exitosos y promociones que resuenan con la cultura joven que repre-

senta el mercado meta de la empresa. Este video examina la estrategia planeada con detenimiento que Vans desarrolló para crear lealtad en un mercado de nicho inconstante.

Preguntas

1. ¿Vans utiliza una estrategia de empujar o de jalar para comercializar su ropa? ¿Cómo se siente Steve acerca de las dos estrategias?
2. ¿Qué quiere decir Steve cuando se refiere a los tours y eventos como "plantación de semillas"?
3. Describa la estrategia de pirámide de Vans. ¿En qué forma protege a la marca?
4. ¿Cómo el enfoque participativo de Steve en los eventos y promoción beneficia a la empresa?

El marketing y usted: Resultados de

Las puntuaciones más altas en esta escala indican que los demás lo perciben a usted como sensible, cálido y buen oyente. Una puntuación alta también corresponde a una disposición de fungir como mentor de otras personas. Si su puntuación es baja, indica que no alienta de forma activa a otras personas a compartir información acerca de ellos con usted. Sin embargo, eso no significa que usted no sea un buen oyente. En lugar de eso, prefiere no tomar la iniciativa en la interacción.

CAPÍTULO 17

Publicidad y relaciones públicas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Analizar los efectos de la publicidad en la participación de mercado y los consumidores
2. Identificar los principales tipos de publicidad
3. Analizar las decisiones creativas para desarrollar una campaña de publicidad
4. Describir las técnicas de evaluación y selección de medios
5. Analizar el rol de las relaciones públicas en la mezcla promocional

OA 1

LOS EFECTOS DE LA PUBLICIDAD

La **publicidad** se define como cualquier forma de comunicación impersonal pagada en la cual se identifica al patrocinador o empresa. Es una forma popular de promoción, en especial para bienes y servicios orientados al consumo. Los gastos de publicidad aumentan en forma anual, pero se esperaba que disminuyeran en 2009, debido a las condiciones económicas. En los 30 años recientes, 30 empresas gastaron más de $1 000 millones cada una y las 100 empresas globales principales gastaron $108 000 millones en total en medios medidos. Entre las principales marcas anunciadas por estas empresas estuvieron Procter & Gamble ($9 400 millones), Unilever ($5 300 millones), L'Oreal ($3 400 millones) y General Motors Company ($3 300 millones).[1]

Las agencias de publicidad y de servicios de marketing y otras empresas que proporcionan servicios de marketing y comunicaciones emplean una cifra estimada de 750 000 personas. Alrededor de otras 850 000 personas trabajan en publicidad de medios, como periódicos, televisión abierta y por cable, radio, revistas y empresas de medios en Internet.[2] Esto representa una disminución en ambas áreas, principalmente debido a las condiciones económicas y a un nivel de empleo mucho más bajo en los periódicos.

La cantidad de dinero presupuestada para publicidad por algunas empresas es asombrosa (figura 17.1). Procter & Gamble, Verizon, AT&T, General Motors y Johnson & Johnson gastan cada una entre $2 500 millones hasta casi $5 000 millones anuales en Estados Unidos sólo en publicidad nacional. Eso es cerca de $10 millones al día. Si incluimos la publicidad local, la promoción de ventas y las relaciones públicas, esta cifra se incrementa aún más. Más de 100 empresas gastan más de $300 millones cada una en publicidad cada año.[3]

El gasto en publicidad varía por industria. Por ejemplo, las compañías editoriales tienen una de las razones más altas de dólares de publicidad en relación con las ventas. Gastan aproximadamente 27 centavos en publicidad por cada dólar de ingreso de libros. De manera similar, por cada dólar de mercancía vendida en la industria de juegos y juguetes, se gastan alrededor de 12 y 15 centavos en anunciar esos productos a los consumidores. Otros fabricantes de bienes de consumo que tienen un considerable gasto en publicidad, en relación con las ventas totales, incluyen a los fabricantes de azúcar y productos de confitería, a los de pieles, los de relojes, los de perfumes y cosméticos, los de detergentes y las empresas de vinos y licores.[4]

El marketing y usted

¿Qué piensa de los anuncios por televisión?

Por medio de la siguiente escala, ingrese sus respuestas en las líneas a continuación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

__ La publicidad por televisión es una buena forma de averiguar cuáles productos y servicios están disponibles.

__ Los anuncios por televisión ocasionan que haya mejores productos para el público.

__ En general, la publicidad por televisión presenta una imagen verdadera del producto anunciado.

__ Usted puede confiar en las marcas anunciadas por televisión más que en las marcas que no lo hacen.

__ Los anuncios por televisión ayudan a mejorar nuestro estándar de vida.

__ Los anuncios por televisión me ayudan a encontrar productos que concuerdan con mi personalidad e intereses.

__ La publicidad por televisión me ayuda a saber qué marcas tienen las características que busco.

__ La publicidad por televisión me da una buena idea acerca de los productos al mostrar los tipos de personas que los utilizan.

__ La publicidad por televisión me ayuda a comprar la mejor marca por el mejor precio.

__ Estoy dispuesto a pagar más por un producto que se anuncia por la televisión.

Sume su puntuación y averigüe lo que significa al final del capítulo.

Fuente: De Scale #167, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds., vol. III © por American Marketing Association. Utilizado con autorización de la American Marketing Association.

Publicidad y participación de mercado

Hoy, las marcas más exitosas de bienes de consumo, como el jabón Ivory y la Coca-Cola, fueron creadas con gran publicidad e inversiones de marketing hace bastante tiempo. Hoy, los dólares en publicidad se gastan para mantener la conciencia de la marca y la participación de mercado.

Las nuevas marcas con una pequeña participación de mercado

publicidad
Comunicación masiva impersonal de un sentido acerca de un producto u organización que paga una empresa.

FIGURA 17.1

Los diez principales líderes de Estados Unidos en gastos en publicidad

Fuente: reimpresa con autorización del ejemplar del 23 de junio de 2009 de Advertising Age. Copyright © Crain Communications, Inc.

tienden a gastar en forma proporcional más por la publicidad y la promoción de ventas que las que tienen una participación de mercado grande, por lo común por dos razones. En primer lugar, más allá de cierto nivel de gastos en publicidad y promoción de ventas, hay una disminución de los rendimientos. Es decir, las ventas o la participación de mercado comienzan a disminuir sin importar cuánto se gaste en publicidad y promoción de ventas. A este fenómeno se le llama **función de respuesta a la publicidad**. La comprensión de esta función ayuda a los mercadólogos a utilizar los presupuestos de forma inteligente. Un líder de mercado como Neutrogena de Johnson & Johnson, por lo general, gasta en forma proporcional menos en publicidad que un recién llegado, como la marca Natural Glow Daily Moisturizer de Jergens. Esta empresa gasta más en su marca para atraer la atención e incrementar su participación de mercado. Por otro lado, Neutrogena gasta sólo lo necesario para mantener su participación de mercado; cualquier cantidad más produciría una disminución de los beneficios. Neutrogena ya ha captado la atención de la mayor parte de su mercado meta. Sólo necesita recordar a los clientes su producto.

La segunda razón por la cual las nuevas marcas tienden a requerir un mayor gasto de publicidad y promoción de ventas es que se necesita cierto nivel mínimo de exposición para influir, en forma mensurable, en los hábitos de compra. Si Jergens anunciara su Natural Glow Daily Moisturizer en sólo una o dos publicaciones y comprara sólo uno o dos spots de televisión, ciertamente no alcanzaría la exposición necesaria para penetrar las defensas perceptuales de los consumidores, captar la atención y, por último, influir en las intenciones de compra. En lugar de ello, Natural Glow Daily Moisturizer fue anunciado en gran variedad de medios durante un tiempo sostenido.

función de respuesta a la publicidad
Fenómeno en el cual el gasto en publicidad y promoción de ventas incrementa las ventas o la participación de mercado hasta cierto nivel, pero luego produce rendimientos decrecientes.

Los efectos de la publicidad en los consumidores

La publicidad afecta la vida cotidiana de los consumidores, les informa acerca de los productos y servicios e influye en sus actitudes, creencias y, por último, en sus compras. El ciudadano estadounidense promedio está expuesto a cientos de anuncios al día de todo tipo de medios publicitarios. Tan sólo en el medio de televisión, los investigadores estiman que el televidente promedio ve por lo menos seis horas de mensajes de televisión comercial a la semana. Además, esa persona está expuesta a incontables anuncios impresos y mensajes promocionales vistos en otros lugares. La publicidad afecta los programas de televisión que las personas observan, el contenido de los periódicos que lee, los políticos que elige, los medicamentos que ingiere y los juguetes con que juegan sus hijos. En consecuencia, la influencia de la publicidad en el sistema socioeconómico de Estados Unidos ha sido el tema de un amplio debate entre economistas, empresas, sociólogos, psicólogos, políticos, defensores del consumidor y muchos otros.

Aunque la publicidad no puede cambiar los valores y actitudes muy arraigados, puede tener éxito en transformar la actitud negativa de una persona hacia un producto, por una positiva. Por ejemplo, los anuncios serios o dramáticos son más efectivos para cambiar las actitudes negativas de los consumidores. Por otro lado, se ha demostrado que los anuncios humorísticos son más efectivos en moldear actitudes cuando los consumidores ya tienen una imagen positiva de la marca anunciada.[5] Sin embargo, a pesar de que el sentido del humor en la publicidad tiende a mejorar el reconocimiento de la marca, no necesariamente mejora el recuerdo de ella, la credibilidad del mensaje o las intenciones de compra. Los consumidores que encuentran gracioso el anuncio pueden tener buenos sentimientos acerca del producto, pero sus decisiones de compra no se verán afectadas a menos que en realidad puedan recordar la marca. Los mejores resultados con anuncios humorísticos se alcanzan al hacer que el mensaje sea

pertinente para el producto. Por ejemplo, Taco Bell notó un aumento significativo en las ventas después de promover a un pequeño chihuahua parlanchín que estaba loco por su producto y constantemente pedía ser alimentado al decir "yo quiero Taco Bell". La frase fue un éxito y las personas repetían (y recordaban) el nombre de la empresa en todo el país. El contenido real del comercial reforzaba el mensaje de la empresa en forma pertinente.[6]

La publicidad también puede afectar la forma en la cual los consumidores califican los atributos de una marca, como color, sabor, olor y textura. Por ejemplo, en años anteriores, los anuncios de automóviles hacían hincapié en atributos de la marca como ser espaciosos, la velocidad y un escaso mantenimiento. Sin embargo, en la actualidad las compañías automotrices han agregado a esa lista la seguridad, versatilidad y personalización. Las características de seguridad como los frenos antibloqueo, seguros de poder en las puertas y bolsas de aire frontales y laterales ahora son una parte estándar del mensaje en gran número de anuncios de fabricantes de automóviles. El Toyota Scion apela al sentido de individualidad de los consumidores al permitir a los compradores personalizar sus vehículos al elegir características como el color del volante, portavasos multicolores iluminados y pedales deportivos.[7]

CLIENTE

Experiencia del CLIENTE

La nueva apariencia de Pepsi

¿Cuánto puede costar en la actualidad la modificación de un logotipo? Pues bien, más de un millón de dólares y cinco meses si usted es Pepsi-Cola. Pepsi reveló recientemente su nuevo logotipo, sólo el undécimo cambio desde 1898 y con cinco de ellos durante los últimos 21 años. Según los altos directivos de Pepsi, parte de la estrategia fue mover la marca del marketing masivo tradicional y la distribución masiva a la cultura actual de la personalización. "Hacer que el logotipo sea más dinámico y con más vida decididamente es un paso muy grande en la dirección apropiada", comentó Frank Cooper, vicepresidente del portafolio de marcas de Pepsi. Aun cuando el millón de dólares gastados en el diseño se podría considerar grande, los costos reales vienen en los otros cambios, de los camiones, las máquinas expendedoras, los letreros en los estadios, los materiales en el punto de ventas y más. Eso podría llegar fácilmente a cientos de millones de dólares.

¿Qué significa entonces el nuevo logotipo? Según Pepsi, el nuevo logotipo tiene una banda blanca a la mitad del círculo de Pepsi que representa una serie de sonrisas: una sonrisa para Pepsi, una mueca para Diet Pepsi y una risa para Pepsi Max. Los expertos en el establecimiento de la marca están divididos: algunos piensan que la nueva apariencia hará que el logotipo sea menos duradero y clásico, mientas que otros creen que es más aventurero y juvenil. De hecho, Pepsi ha tenido éxito en el pasado orientándose a la "nueva generación".

También hay críticas mixtas de los consumidores. Algunos piensan que el nuevo logotipo se parece al antiguo logotipo de Diet Pepsi con idénticos caracteres tipo gótico y la onda Pepsi azul y rojo con un sesgo diagonal. Otros creen que el nuevo logotipo es similar a la campaña para el presidente Barak Obama. A pesar de todo eso, hay un sentimiento minimalista que ha captado la atención de la generación iPod: la idea de una simple elegancia.

Es interesante observar que la nueva campaña publicitaria de Pepsi también viene con una dosis de optimismo: "Cada generación refresca al mundo". Sin embargo Coca-Cola, su eterna rival, también está dosificando el optimismo con su nuevo lema publicitario, "Franca felicidad".[8] Aun cuando ambas empresas han adoptado este mensaje en varias ocasiones, eso nuca ha sucedido de forma simultánea. De manera que la pregunta es si esto ayuda a la diferenciación de cada marca o la perjudica.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Analizar los efectos de la publicidad en la participación de mercado y los consumidores

La publicidad puede:
- ✓ cambiar una actitud negativa a positiva
- ✓ reforzar una actitud positiva
- ✓ afectar la forma en que los consumidores califican los atributos de la marca

publicidad institucional
Forma de publicidad diseñada para mejorar la imagen de una empresa o de la industria en lugar de promover un producto en particular.

publicidad del producto
Forma de publicidad que pregona los beneficios de un producto o servicio específicos.

publicidad de apoyo
Forma de publicidad en la cual una organización expresa sus puntos de vista acerca de temas controversiales o responde a los ataques de los medios.

OA 2 PRINCIPALES TIPOS DE PUBLICIDAD

Los objetivos promocionales de la empresa determinan el tipo de publicidad que utiliza. Si el objetivo del plan de promoción es desarrollar la imagen de la empresa o de la industria, se puede utilizar la publicidad institucional. En contraste, si el anunciante quiere mejorar las ventas de un bien o servicio específicos, se utiliza la publicidad del producto.

Publicidad institucional

Históricamente, la publicidad en Estados Unidos ha estado orientada a los productos. Sin embargo, en la actualidad las empresas comercializan múltiples productos y necesitan un tipo diferente de publicidad. La publicidad institucional o publicidad corporativa, promueve a la corporación como un todo y está diseñada para establecer, cambiar o mantener la identidad de la corporación. Por lo general, no pide al público que haga nada, excepto mantener un actitud favorable hacia el anunciante y hacia sus productos y servicios. Por ejemplo, cuando Time Warner quitó a AOL del nombre de marca de la empresa, contrató a una agencia de creación de marca (branding) para desarrollar publicidad institucional para reposicionar a la empresa sin la unidad de Internet y volver a enfocar la imagen de Time Warner como un gigante de los medios. Al diseñar el "cambio de nombre", los ejecutivos no querían un cambio radical. En lugar de ello buscaban "refrescar" la imagen previa y mantener su estatus favorable. El logotipo mismo varió en textura, color y tipografía. Además de cambiar el logotipo en los edificios, tarjetas de presentación y papelería, la empresa cambió su símbolo de teletipo bursátil para reflejar la nueva imagen.[9]

Una forma de publicidad institucional llamada publicidad de apoyo se utiliza como medida preventiva contra actitudes negativas del consumidor y para mejorar la credibilidad de la empresa entre los consumidores que ya favorecen su posición. Con frecuencia, las cor-

poraciones utilizan la publicidad de apoyo para expresar sus puntos de vista acerca de temas controversiales. En otras ocasiones, las campañas de apoyo de las empresas reaccionan a las críticas o las acusaciones, algunas en respuesta directa a la crítica de los medios. Por ejemplo, a menudo se culpa a las compañías petroleras y de gas por los precios altos del gas y las grandes utilidades. Una de las más grandes del mundo, Chevron Texaco, recientemente lanzó una campaña llamada "El poder de la energía humana" para poner de relieve las diferentes áreas de energía en las que está invirtiendo la empresa, además de la exploración petrolera. BP, otra empresa global de energía, se rebautizó como BP, Beyond Petroleum, para poner de relieve sus inversiones en fuentes de energía alternativas.[10] Otras campañas de apoyo pueden tratar de rechazar la creciente regulación, la legislación dañina o un resultado desfavorable en una demanda. Las compañías tabacaleras han utilizado "campañas de buen ciudadano" en Estados Unidos y en todo el mundo en un esfuerzo para crear una imagen pública positiva para ellas mismas después de haber perdido varias demandas colectivas y ser acusadas de enfocarse en los niños con sus campañas de marketing. En un esfuerzo por mejorar su imagen corporativa, Philip Morris ha gastado más de $120 millones al año en promover programas ambientales y de desarrollo de la comunidad, como la construcción de casas para Hábitat para la Humanidad, hacer donaciones a los bancos de alimentos y respaldar programas para ancianos, así como refugios para mujeres maltratadas.[11]

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/PEABODY ENERGY

La publicidad institucional está diseñada para promover, establecer, cambiar o mantener la identidad positiva de una corporación. Por lo general no se pide al auditorio que haga nada, excepto mantener una actitud favorable hacia la institución.

Publicidad del producto

A diferencia de la publicidad institucional, la publicidad del producto promueve los beneficios de un artículo o servicio específicos. La etapa del producto en su ciclo de vida a menudo determina qué tipo de publicidad de producto se utilizará: publicidad pionera, publicidad competitiva o publicidad comparativa.

Publicidad pionera La **publicidad pionera** tiene la intención de estimular la demanda primaria para un nuevo producto o categoría de producto. Utilizada con gran intensidad durante la etapa de presentación del ciclo de vida del producto, la publicidad pionera ofrece a los consumidores vasta información acerca de los beneficios de la clase de producto. La publicidad pionera también trata de crear interés. Las compañías farmacéuticas son los jugadores grandes más recientes en la publicidad pionera. Por ejemplo Pfizer, un gigante farmacéutico, ha intensificado de forma constante la publicidad orientada al consumidor de un nuevo medicamento, Lyrica, el primero aprobado en 2005 por la FDA para tratar el dolor causado por daño nervioso por diabetes. Luego, Pfizer encontró un mercado más amplio para el medicamento cuando fue aprobado en 2007 para tratamiento de la controversial condición dolorosa de la fibromialgia. En sólo seis meses, Pfizer gastó $46 millones en una nueva campaña publicitaria de Lyrica como un tratamiento para la fibromialgia, en comparación con $33 millones el año anterior, a pesar de la protesta de numerosos médicos que no reconocen la fibromialgia como una condición médica real. Hasta ahora, no existen pruebas biológicas para diagnosticar la fibromialgia y la condición no ha sido vinculada a ninguna causa biológica ni ambiental. Sin embargo, las ventas a nivel mundial de Lyrica alcanzaron $1 800 millones en 2007. Los analistas pronosticaron que las ventas aumentarían 30% adicional en 2008, ayudadas por la publicidad orientada al consumidor y el interés de otras compañías de medicamentos que consideran el potencial de un importante nuevo mercado en la búsqueda exhaustiva de tratamientos para la fibromialgia.[12]

Publicidad competitiva Las empresas utilizan la publicidad competitiva o de marca cuando un producto ingresa a la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto y otras empresas comienzan a entrar al mercado. En lugar de crear demanda para la categoría del producto, el objetivo de la **publicidad competitiva** es influir en la demanda de una marca específica. Con frecuencia, la promoción se vuelve menos informativa y apela más a las emociones durante esta fase. Los anuncios pueden empezar a hacer hincapié en las sutiles diferencias entre las marcas, enfocándose en desarrollar el recuerdo de una marca y crear una actitud favorable hacia ella. La publicidad de los automóviles ha utilizado desde hace bastante tiempo mensajes muy competitivos, estableciendo distinciones basadas en factores como calidad, desempeño e imagen. De forma

publicidad pionera
Forma de publicidad diseñada para estimular la demanda primaria de un nuevo producto o categoría de producto.

publicidad competitiva
Forma de publicidad diseñada para influir en la demanda de una marca específica.

similar, en un esfuerzo por quitar participación de mercado a los competidores y crear conciencia de marca en la industria inalámbrica, Nextel Communications firmó un acuerdo de patrocinio de diez años con NASCAR. Los ejecutivos de NASCAR, interesados en desarrollar una base de aficionados más joven, consideran que la industria de las telecomunicaciones es una de las mejores formas de llegar a los consumidores más jóvenes porque siempre tienen un teléfono "pegado al oído.[13]

© A.MILLER/WENN/NEWSCOM

Los anuncios de Mac comparada con la PC de Apple utilizan la ventaja comparativa al describir a la PC (y a todo y todos los asociados con ella) como "sosa" y perder constantemente frente a una Mac de moda y audaz.

Publicidad comparativa La **publicidad comparativa** compara en forma directa o indirecta dos o más marcas en competencia en uno o más atributos específicos. Algunos anunciantes incluso utilizan la publicidad comparativa contra sus propias marcas. Los productos que experimentan un lento crecimiento o aquellos que ingresan al mercado frente a fuertes competidores tienen mayor probabilidad de emplear afirmaciones comparativas en su publicidad. Por ejemplo, los anuncios de Mac comparada con la PC de Apple han sido magistrales. Los anuncios crean una imagen de una PC sosa luchando con una Mac de moda y audaz. El éxito de la campaña ha intensificado la lucha entre los dos iconos de las computadoras, creando cada uno nuevos anuncios dirigidos a la otra. Otras campañas recientes incluyen las aspiradoras Hoover frente a Dyson, Miller Light frente a Bud Light y Pampers frente a Huggies. Además de la publicidad comparativa, algunas empresas han vuelto a recurrir a la "prueba del sabor". Estas empresas incluyen las sopas Progresso frente a las sopas Select Harvest de Campbell y Dunkin' Donuts frente a Starbucks (que incluso está apoyada por un micro sitio **www.dunkinbeatstarbucks.com**).[14]

publicidad comparativa
Forma de publicidad que compara en forma directa o indirecta dos o más marcas en competencia en uno o más atributos específicos.

Antes de la década de 1970, la publicidad comparativa se permitía sólo si una de las marcas en competencia estaba velada y no identificada. Sin embargo, en 1971 la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) fomentó el crecimiento de la publicidad comparativa al señalar que proporcionaba información al consumidor y que los anunciantes eran más hábiles que el gobierno para comunicar esa información. Las regulaciones federales prohíben a los anunciantes describir de manera falsa los productos de los competidores y permite a éstos demandar si los anuncios muestran sus productos o mencionan sus marcas de forma falsa o incorrecta.

Las reglas de la FTC también aplican a los anunciantes que hacen falsas afirmaciones acerca de sus propios productos. Por ejemplo, la FTC recién presentó una demanda de publicidad falsa en contra de una empresa que comercializó un producto para la pérdida de peso que aseguraba que los usuarios podían perder cantidades considerables de peso en forma

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Identificar los principales tipos de publicidad

rápida, tanto como 18 libras por semana y hasta 50% de todo el exceso de peso en sólo 14 días, sin dieta ni ejercicio. La empresa también incluía garantías (falsas) de que los estudios clínicos probaban dichas aseveraciones.[15]

Las empresas deben ser cuidadosas con los enfoques de publicidad comparativa también en otros países. Por ejemplo, Alemania, Italia, Bélgica y Francia no permiten que los anunciantes afirmen que sus productos son los mejores o que son mejores que aquellos de los competidores, afirmaciones que son comunes en Estados Unidos. En Holanda, los fabricantes de automóviles no pueden hacer aseveraciones en su publicidad acerca del consumo de gasolina o los aspectos ambientales del vehículo. En forma similar, Lands' End entró en conflicto con una ley alemana que prohíbe las afirmaciones de garantía de por vida, lo que resulta ser uno de los principios guía de Lands' End. La ley ha dificultado que el minorista directo comercialice sus productos y que anuncie su garantía de por vida por medio de Internet y el correo directo en Alemania.

En otros países, la intensa publicidad comparativa no será efectiva porque ofende los valores culturales. Por ejemplo, la cultura árabe alienta a las personas a no competir entre ellas y compartir la riqueza es una práctica común. Por tanto, la publicidad comparativa no es consistente con los valores sociales en los países árabes. Los anunciantes japoneses también se han mostrado renuentes a utilizar publicidad comparativa porque se considera que es de confrontación y que no promueve el trato respetuoso de los consumidores ni muestra a una empresa bajo una luz de respeto. Sin embargo, aunque los japoneses han favorecido los enfoques suaves de publicidad de ventas, los consumidores presencian una tendencia hacia los anuncios comparativos.

3A DECISIONES CREATIVAS EN LA PUBLICIDAD

Las estrategias de publicidad están organizadas en torno a una campaña publicitaria. Una campaña de publicidad es una serie de anuncios relacionados que se enfocan en un tema en común, un eslogan y un conjunto de recursos publicitarios. Es un esfuerzo publicitario específico para un producto en particular que dura un periodo definido. Por ejemplo, la campaña de anuncios globales que abunda en celebridades de Hewlett-Packard, "La computadora otra vez es personal", ayudó a HP a obtener el liderazgo en la participación de mercado global de las computadoras personales y también impregnó la alguna vez descolorida marca con un aire de modernismo. La brillante campaña que incluía anuncios impresos, en video y por televisión, mostraba exitosas personalidades como el "CEO del hip-hop" Jay-Z, el "maestro de las tablas de esquí" Shaun White, a la diseñadora Vera Wang y al escritor brasileño Paulo Coelho. Se mostraba a cada celebridad en el momento de manipular imágenes que al parecer giraban en torno a su laptop para mostrar lo que había en sus computadoras, lo que hacían en su tiempo libre y por qué la PC era personal para ellos. Una campaña simultánea en línea incluía un recorrido virtual en motocicleta con el equipo Orange County Choppers, quienes también fueron las celebridades estrella del anuncio de HP del Súper Bowl 2007. Esa campaña fue diseñada para crear una demanda entre personas de 18 a 34 años para la *notebook* de entretenimiento HP Pavilion y las "pieles" o las cubiertas de las computadoras de Orange County Choppers, diseñadas especialmente.[16]

Antes de que cualquier trabajo creativo pueda comenzar en una campaña de publicidad, es importante determinar qué objetivos o metas debe lograr la publicidad. Un objetivo publicitario identifica la tarea de comunicación específica que una campaña debe lograr para un público meta específico durante un periodo determinado. Los objetivos de una campaña de publicidad específica con frecuencia dependen de los objetivos corporativos generales y del producto que se anuncia. Por ejemplo, Tabasco Hot Sauce de McIlhenny Company lanzó una campaña de publicidad con el objetivo de educar a los consumidores acerca de cómo utilizar el producto y la diversidad de los sabores ofrecidos. Los anuncios presentaban información del producto insertada en la etiqueta, que se aumentó para cubrir la página completa. El texto del anuncio de Garlic Pepper Sauce indicaba: "La única lo suficientemente potente para evitar la hipotermia y los vampiros al mismo tiempo". El texto del anuncio de Tabasco Pepper Sauce tradicional señalaba: "Es como el amor: siempre quieres más sin importar qué tan seriamente te hayas quemado la última vez". La campaña de publicidad aumentó las ventas más de 11% en las primeras cuatro semanas. El medio impreso también fue respaldado por la participación en varios eventos especiales, como el National Collegiate Tailgate Tour".[17]

campaña de publicidad
Serie de anuncios relacionados que se enfocan en un tema, un eslogan y un conjunto de recursos publicitarios.

objetivo publicitario
Tarea de comunicación específica que debe lograr una campaña para un público meta específico durante un periodo determinado.

atractivo publicitario
La razón por la cual una persona debe comprar un producto.

El enfoque DAGMAR (acrónimo en inglés para definición de los objetivos de publicidad para resultados publicitarios medidos) es un método para establecer los objetivos. Con base en este método, todos los objetivos publicitarios deben definir con precisión al público meta, el cambio en porcentaje deseado en alguna medición específica de eficacia y el marco temporal en el que ese cambio deba ocurrir. Por ejemplo, los objetivos para una campaña de publicidad para POWERade, la marca renovada de Coca-Cola, podrían ser alcanzar un aumento de 15% en su participación de mercado de bebidas deportivas en un lapso de ocho meses.

Una vez que se definen los objetivos, el trabajo creativo puede comenzar en la campaña de publicidad. Las campañas de publicidad con frecuencia siguen el modelo AIDA, que se analizó en el capítulo 16. Según el lugar en donde se encuentren los consumidores en el proceso AIDA, el desarrollo creativo de una campaña de publicidad se podría enfocar en crear atención, despertar interés, estimular el deseo o, por último, llevar a la acción de comprar el producto. De manera específica, las decisiones creativas incluyen identificar los beneficios del producto, desarrollar y evaluar los atractivos publicitarios, ejecutar el mensaje y evaluar la eficacia de la campaña.

Identificar los beneficios del producto

Una regla de sentido común bien conocida en la industria de la publicidad es "vender la chispa, no el filete"; es decir, en publicidad el objetivo publicitario es vender los beneficios del producto, no sus atributos. Un atributo es sólo una característica del producto, como su empaque de fácil apertura o su fórmula especial. Un beneficio es aquello que los consumidores recibirán o logran al utilizar el producto. Un beneficio debe responder a la pregunta: "¿y yo qué gano con esto?". Los beneficios podrían ser, por ejemplo, conveniencia, placer, ahorros o alivio. Una sencilla prueba para determinar si usted ofrece atributos o beneficios en su publicidad sería preguntar "¿Y?" Considere este ejemplo:

© PR NEWSFOTO/PEPSICO

- *Atributo*: "SoBe Life Water ha reformulado cinco deliciosos sabores, bajos en calorías (Zarzamora uva, Granada cereza, Naranja mandarina, Fresa kiwi y Cítricos Fruta de la Pasión), cada uno con una infusión de una mezcla única de vitaminas antioxidantes C y E, vitaminas esenciales B y saludables ingredientes herbales". "¿Y?"
- *Beneficio*: "Así... SoBe Life Water no es sólo un agua mejorada; es un estilo de vida por sí mismo, al proporcionar a los consumidores los productos refrescantes más sanos y divertidos, al entregar los beneficios positivos de la hidratación y las experiencias de marca sin igual".[18]

La investigación de mercados y la intuición se utilizan, por lo general, para descubrir los beneficios percibidos de un producto y clasificar las preferencias de los consumidores acerca de tales beneficios. El rival de Coca-Cola, PepsiCo, tiene su propia bebida deportiva, Gatorade. Ya posicionada como *el* quita-sed, la publicidad de Gatorade pregona sus beneficios de recarga para los atletas dedicados de los principales deportes. En forma similar, la campaña de publicidad de Kellogg de su más reciente cereal, Frosted Flakes Gold, se ha asociado con ESPN para promover las nuevas hojuelas escarchadas como un producto que brinda energía duradera, ya que está elaborado con cereal de grano entero. Los anuncios subrayan el mensaje de mayor energía duradera al presentar a atletas adolescentes apoyados por el Tigre Toño.[19]

Desarrollo y evaluación de los atractivos publicitarios

Un **atractivo publicitario** identifica la razón por la cual una persona debe comprar un producto. Desarrollar los atractivos publicitarios, una tarea desafiante, por lo general es responsabilidad de las personas creativas en una agencia de publicidad. Los atractivos publicitarios casi siempre tratan acerca de las emociones de las personas, como temor o amor, o abordan alguna necesidad o deseo que tenga el consumidor, como la necesidad de conveniencia o el deseo de ahorrar dinero.

Las campañas de publicidad se pueden enfocar en uno o más atractivos publicitarios. Con frecuencia, los atractivos son bastante generales, por lo que permiten a la empresa desa-

rrollar varios subtemas o minicampañas al utilizar la publicidad y la promoción de ventas. Diversos atractivos publicitarios se listan en la figura 17.2.

La elección del mejor atractivo de entre los desarrollados de forma usual requiere una investigación de mercados. El criterio de evaluación incluye deseabilidad, exclusividad y credibilidad. El atractivo primero debe dar una primera impresión positiva y debe ser deseable para el mercado meta. También debe ser exclusivo o único; los consumidores deben ser capaces de distinguir el mensaje del anunciante de aquellos de los competidores. Lo que es más importante, el atractivo debe ser creíble. Un atractivo que hace extravagantes afirmaciones no sólo desperdicia dólares de promoción, sino que crea una mala voluntad hacia el anunciante.

El atractivo publicitario elegido para la campaña se convierte en lo que los anunciantes llaman su proposición única de venta. Ésta, por lo general, se convierte en el eslogan de la campaña. Por ejemplo, "Red Bull tiene alas" de Red Bull pregona sus beneficios, incluyendo una concentración, un tiempo de reacción y un desempeño mejorados y creciente resistencia (**www.redbullusa.com**). La campaña de publicidad de POWERade dirigida al entusiasta de los deportes lleva el eslogan "el deporte es lo que tú haces de él". Ésta es la proposición única de ventas de POWERade, que implica que usted puede obligarse a ir al límite si está motivado y si utiliza POWERade.[20]

FIGURA 17.2

Atractivos publicitarios comunes

Utilidad	Hace saber a los consumidores si el producto les ahorrará dinero, les hará ganarlo o evitará que lo pierdan.
Salud	Hace un llamado a todos aquellos que están conscientes de su cuerpo o que quieren ser saludables.
Amor o romance	Se utiliza con frecuencia para vender cosméticos y perfumes.
Temor	Se puede centrar alrededor de la vergüenza social, el envejecimiento, perder la salud; debido a su poder, requiere que el anunciante tenga cuidado en su ejecución.
Admiración	Es la razón por la cual en la publicidad se utiliza con tanta frecuencia a las celebridades como portavoces
Conveniencia	Se utiliza con frecuencia para restaurantes de comida rápida y alimentos que se preparan en microondas.
Diversión y placer	Son la clave para anunciar vacaciones, cerveza, parques de diversiones y más.
Vanidad y egoísmo	Se utilizan con más frecuencia para artículos costosos o visibles como los automóviles y la ropa.
Conciencia ambiental	Se centra alrededor de proteger el ambiente y ser considerado por los demás en la comunidad.

Los eslóganes eficaces a menudo se vuelven tan arraigados que los consumidores que escuchan el eslogan de inmediato visualizan las imágenes del producto. Por ejemplo, numerosos consumidores pueden sin esfuerzo nombrar a las empresas y productos detrás de estos memorables eslóganes o incluso tararear el *jingle* que los acompaña: "Have it your way", "Tastes great, less filling", "Ring around the collar" y "Tum te Tum Tum". Los anunciantes con frecuencia reviven viejos eslóganes con la esperanza de que la nostalgia pueda crear buenos sentimientos con los consumidores. Burger King trajo de regreso al Rey en su publicidad. Maytag refrescó su campaña al presentar a su agresivo vendedor de electrodomésticos y cambiar al actor que lo representa y darle un ayudante, el tercer cambio desde que los anuncios se originaron en 1967. Y el *jingle* de la barra Kit Kat de Hershey's "Gimme a Break" está tan arraigado en la mente de los consumidores que hace poco la agencia contrató a un equipo de grabación para pedir a las personas en la calle que cantaran el *jingle* para su uso en Internet, en campañas publicitarias futuras y en su Kit Kat "Gimme a Break" Café.[21]

Ejecución del mensaje

La ejecución del mensaje es una forma en que la publicidad presenta su información. En general, el plan AIDA (capítulo 16) es un buen programa para ejecutar un mensaje publicitario. Cualquier anuncio debe captar de inmediato la atención del lector, televidente u oyente. De manera que el anunciante debe utilizar el mensaje para mantener el interés, crear deseo por el producto o servicio y, por último, motivar a la acción, una compra.

El estilo en el que se ejecuta el mensaje es uno de los elementos más creativos de la publicidad. En la figura 17.3 se listan algunos ejemplos de estilos de ejecución utilizados por los anunciantes. Los estilos de ejecución a menudo dictan qué tipo de medios se deben emplear para comunicar el mensaje. Los estilos de ejecución científica se prestan bien para la publicidad impresa, en donde se puede comunicar más información. Por otro lado, es más probable que la demostración y los estilos musicales se encuentren en la publicidad difundida por radio y televisión.

Los testimoniales de atletas también son uno de los estilos de ejecución más populares. Tiger Woods y Shaquille O'Neal son dos de los atletas voceros más exitosos. Lea las palabras

proposición única de venta
Atractivo publicitario deseable, exclusivo y creíble elegido como el tema de una campaña.

© VALERY HACHE/AFP/GETTY IMAGES

Este anuncio exterior "espectacular, comentado en todo el mundo" que daba la bienvenida a los visitantes de la Copa del Mundo FIFA 2006 de fútbol, es un ejemplo de un estilo de ejecución estéticamente imaginativo.

del Shaq acerca del poder del marketing y la publicidad en la figura 17.4.

Inyectar sentido del humor en un anuncio es un estilo de ejecución popular y eficaz. La selección de un enfoque humorístico está basada en el objetivo de comunicaciones. Los estilos de ejecución humorísticos se utilizan con mayor frecuencia en los anuncios de radio y televisión que en anuncios impresos o de revistas donde el sentido del humor es menos fácil de comunicar. Sin embargo, sin importar el medio publicitario, puede ser difícil utilizar el sentido del humor, porque no todas las personas encuentran graciosas las mismas cosas y los mercadólogos tienen que estar por completo seguros de que el sentido del humor no se malinterpretará. Por ejemplo, una campaña de anuncios impresos y de mensajes de correo electrónico de las bolsas de mensajero de edición limitada de Timbuk2 ocasionó un alboroto, incluso cuando los creadores del anuncio protestaron, diciendo que se suponía que era graciosa. El anuncio presentaba la fotografía de una niña con un vestido de graduación junto a la fotografía de un tipo de imagen dura a través de la cual

FIGURA 17.3

Diez estilos de ejecución comunes en la publicidad

Vida diaria	Describe a las personas en escenarios normales, como frente a la mesa del comedor, o en sus automóviles. McDonald's con frecuencia utiliza estilos de la vida diaria que muestran a jóvenes que comen papas a la francesa y Cajitas Felices para los paseos familiares.
Estilo de vida	Muestra lo bien que el producto encajaría con el estilo de vida del consumidor. Conforme su Volkswagen Jetta se mueve a lo largo de las calles del barrio francés, los conductores de la generación X conectan un CD de música tecno y se maravillan por la forma en que los ritmos del mundo imitan la vibración del ambiente dentro de su vehículo.
Vocero/testimonial	Puede presentar a una celebridad, un funcionario de la empresa o a un consumidor típico que hace un testimonial o recomienda un producto. Sarah Michelle Gellar, estrella de *Buffy the Vampire Slayer*, recomienda los cosméticos Maybelline, mientras que la cantante de música country Shania Twain presenta ColorStay Liquid Lip de Revlon. Michael Dell, fundador de Dell, Inc. pregona su visión de la experiencia del cliente por medio de Dell en anuncios por televisión.
Fantasía	Crea para el televidente una fantasía desarrollada alrededor del uso del producto. Los fabricantes de automóviles utilizan con frecuencia este estilo para permitir que los televidentes fantaseen acerca de cómo se sentirían si aceleraran en esquinas muy cerradas o en largos caminos rurales en sus automóviles.
Humorístico	Los anunciantes utilizan a menudo el sentido del humor en sus anuncios, como la campaña de Snickers "Not Going Anywhere for a While" que presentaba miles de almas que esperaban, en ocasiones impacientes, para entrar al cielo.
Símbolos de producto reales/animados	Crea un personaje que representa al producto en los anuncios, como el conejito de Energizer, Charlie the Tuna de Starkist o el icono de mucho tiempo de General Mills, Betty Crocker, rediseñado para el nuevo milenio.
Estado de ánimo o imagen	Crea un estado de ánimo o una imagen alrededor del producto, como paz, amor o belleza. Los anuncios de De Beers presentan siluetas sombrías que utilizan anillos de diamantes de compromiso y collares de diamantes que muestran pasión e intimidad mientras elogian que "un diamante es para siempre".
Demostración	Muestra a los consumidores el beneficio esperado. Gran número de productos de consumo utiliza esta técnica. Los spots de detergentes de lavandería son famosos por demostrar cómo su producto limpiará la ropa y la dejará más blanca y brillante. Fort James Corporation demostró en sus comerciales de televisión cómo su línea de productos de platos desechables Dixie Rinse & ReUse puede soportar el calor de una antorcha y sobrevivir un ciclo en una lavadora de ropa.
Musical	Comunica el mensaje de la publicidad por medio de una canción. Por ejemplo, los anuncios de Nike que describen los pies torturados de un maratonista, la cicatriz de operación de rodilla del esquiador Picabo Street y la cicatriz del muslo de un surfista por un ataque de tiburón mientras se escucha de fondo partes de la canción "Eres tan bella" de Joe Cocker.
Científico	Utiliza la investigación o una evidencia científica para dar una superioridad de marca sobre los competidores. Los analgésicos, como Advil, Bayer y Excedrin, utilizan evidencias científicas en sus anuncios.

FIGURA 17.4

Atracción llena de sueños: pensamientos de Shaquille O'Neal acerca del marketing y la publicidad

Mientras estuve fuera y miraba hacia adentro, no me percataba de que el marketing fuera tan complicado. Nunca me imaginé que una persona, como un atleta, pudiera tener un poderoso efecto en los procesos de pensamiento y el comportamiento de compra de las personas. El empleo de un atleta bien conocido en el marketing de un producto o servicio puede tener un gran impacto en las ventas de ese producto o servicio. Veamos a Michael Jordan. Casi de la noche a la mañana, todos los jóvenes usaban o querían usar el calzado deportivo Air Jordan.

¿Por qué sucede esto? ¿Es el atractivo de un gran atleta, o es un gran marketing? La respuesta es "ninguno de los anteriores". Son ambos. En mis años como jugador de básquetbol profesional, he visto de primera mano la impresionante atracción que los atletas tienen para sus fanáticos y el público en general. Cuando hablan los atletas de renombre son como E.F. Hutton: las personas los escuchan. Pero ¿por qué escuchan? Creo que nos escuchan a nosotros los atletas porque tenemos credibilidad. La efectividad de las recomendaciones de una celebridad depende en gran medida de qué tan creíble y atractiva sea esa persona y qué tan familiarizadas estén las personas con él o ella. Las empresas utilizan a menudo figuras deportivas y de otro tipo para promover productos con la esperanza de que sean los líderes de opinión apropiados.

Debido a la fama y fortuna de un atleta, o a su atractivo, a menudo puede tener la credibilidad adecuada para ser un portavoz exitoso. La mejor definición de credibilidad que pude encontrar fue la de James Gordon en su libro *Rhetoric of Western Thought*. Él señaló que la atracción "puede provenir de los talentos observables de una persona, sus logros, puesto ocupacional o estatus, personalidad y apariencia y estilo".* Esa puede ser la razón por la que la personalidad y posición de un atleta famoso lo ayudan a comunicarse de forma más eficaz que a uno no tan famoso.

La credibilidad es una fuerza positiva en la promoción utilizada en forma predominante por las compañías de bebidas refrescantes de cola, como Pepsi, debido a lo que me gusta llamar "atracción soñadora". Por ejemplo, cuando era joven, soñaba que era como Dr. J., el famoso jugador de básquetbol de los 76ers de Filadelfia. Quitaba su cabeza de algún poster y ponía la mía ahí. Yo quería ser el Dr. J. Esa es una atracción soñadora. La juventud de hoy no es diferente. Apenas el otro día un muchacho me detuvo y me dijo que quería ser como yo. Tenía una atracción soñadora, la cual puede ayudar a vender productos. En mi caso, Pepsi, Spalding, Kenner y Reebok esperan poder empacar y comercializar de forma adecuada cualquier atracción soñadora que yo pueda tener para su público meta, los niños.

Existen diversas formas de comunicarme con mi público meta. Encuentro que la forma más eficaz para mí es por medio de los comerciales en televisión. Este medio me da la oportunidad de expresarme y mostrar mis verdaderos sentimientos acerca de un mensaje que estamos tratando de comunicar, ya sea de forma visual o verbal. Siento que tengo lo que tiene Clint Eastwood: "Impacto súbito". Mi impacto se revela por medio de mi sentido del humor y mi comunicación no verbal.

¿Por qué vende Shaq? Comunicación. Aunque la comunicación verbal en varios de mis comerciales es poca, el impacto sigue ahí. Esto me hace creer aún más en la cita de que usted puede ser tan importante como lo que dice. Pero si se pueden combinar las dos cosas, quién es usted y lo que tiene que decir, entonces imagine cuánto más exitoso puede ser el mensaje de la comunicación en el proceso de marketing. La cita favorita de André Agassi de su comercial de Canon es "la imagen lo es todo". Si no es todo, casi lo es. Si usted tiene la imagen correcta, hágala concordar con el producto adecuado y comercialícelo de forma apropiada y a eso debe seguir el éxito.

He participado sólo por poco tiempo en comerciales y el marketing de productos, pero he aprendido mucho. Si hay una fórmula para el éxito en la venta de productos, sería esta: marketing más credibilidad e imagen más comunicaciones eficaces igual a incremento en las ventas, esperemos.

Ahora, pueden llamarme Dr. Shaq E. M. (experto en marketing).

* James Gordon, *Rhetoric of Western Thought* (Dubuque, Iowa, Kendall-Hunt Publishing Co., 1976, p. 207).

estaba escrito: "Hoy aquí. Mañana se ha ido. Igual que el imbécil que te robó la virginidad, estas bolsas estarán aquí por muy poco tiempo". Al final, Timbuk2 retiró los anuncios en respuesta a una tormenta de comentarios negativos en blogs y mensajes de correo electrónico de protesta en contra del anuncio en los que decían que tratar de ser gracioso al utilizar una referencia de violación en citas era ofensivo".[22] Si se utiliza de manera apropiada, el sentido del humor puede ser eficaz para atraer y mantener la atención del público. Por ejemplo, Altoids utilizó el sentido del humor para crear y reforzar su imagen excéntrica pero fuerte. Con un presupuesto significativamente más bajo que sus competidores clave, la campaña de Altoids ayudó al producto a crecer de una marca dormida a la menta número uno basada en el sabor en Estados Unidos.[23]

Los estilos de ejecución para la publicidad extranjera son bastante distintos de los que se acostumbran en Estados Unidos. En ocasiones, están sexualmente orientados o son estéticamente imaginativos. Por ejemplo, Adidas comisionó a una firma alemana de publicidad para que ideara un anuncio "espectacular, que se comentara en todo el mundo" para dar la bienvenida a los visitantes que asistían a los partidos del mundial de fútbol FIFA. Diseñaron un espectacular de 65 metros, por delante y por detrás de la estrella de fútbol Oliver Kahn, mientras se lanzaba para atrapar un balón, que se extendía a lo largo de los cuatro carriles de la autopista cerca del aeropuerto en Munich, Alemania. Cuatro millones de automóviles condujeron bajo la instalación y se convirtió en la imagen visual global que acompañó a casi todas las coberturas de noticias del evento de la Copa del Mundo.[24] La publicidad europea evita los enfoques de venta directa comunes en los anuncios de Estados Unidos, y en vez de ello son más indirectos, simbólicos y, sobre todo, visuales. Nike, conocido en Estados Unidos por su publicidad "descarada" y eslóganes irreverentes cómo "Sólo hazlo", descubrió que su publicidad insolente no resultaba atractiva para los europeos.

En ocasiones una empresa modificará sus estilos de ejecución para hacer que su publicidad sea más efectiva. Durante décadas, Procter & Gamble ha anunciado champú en China

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Analizar las decisiones creativas para desarrollar una campaña de publicidad

por medio de un estilo de ejecución demostrativo. Los anuncios de televisión demostraban cómo funcionaba la ciencia del champú y luego mostraban a una mujer con cabello hermoso y brillante. Debido a que en la actualidad los clientes chinos urbanos son financieramente más seguros, ya no hacen compras sólo utilitarias. Para reflejar este cambio, Procter & Gamble ha comenzado a incorporar más atractivo emocional en sus anuncios. Un nuevo conjunto de anuncios de televisión muestran a una mujer que surge de un capullo animado como una mariposa sofisticada. Una voz dice, "la metamorfosis de Head & Shoulders, nueva vida para el cabello".[25]

Evaluación posterior a la campaña

Evaluar una campaña publicitaria puede ser la tarea más demandante a la que se enfrentan los anunciantes. ¿Cómo saben si la campaña llevó a un incremento en las ventas o en la participación de mercado, o a una alta conciencia del producto? La mayoría de las campañas publicitarias trata de crear una imagen para el producto o servicio en vez de invitar a una acción, así que su efecto real es desconocido. Tantas variables dan forma a la eficacia de un anuncio que, en varios casos, los anunciantes deben adivinar si su dinero ha sido bien empleado. A pesar de esta área gris, los mercadólogos pasan una considerable cantidad de tiempo estudiando la eficacia de la publicidad y su probable impacto en las ventas, en la participación de mercado o en la conciencia.

La comprobación de la eficacia de los anuncios se puede hacer antes o después de la campaña. Antes de iniciar una campaña, los gerentes de marketing utilizan pruebas previas para determinar el mejor atractivo publicitario, la disposición y el vehículo de medios. Luego de que los anunciantes implementan una campaña, con frecuencia hacen pruebas para medir su eficacia. Se pueden utilizar diversas técnicas de monitoreo para determinar si la campaña ha cumplido sus objetivos originales. Incluso si una campaña ha sido muy exitosa, los anunciantes todavía hacen análisis posteriores a la campaña. Evalúan cómo ésta podía haber sido más eficiente y qué factores contribuyeron a su éxito. Por ejemplo, los investigadores de mercados de Hallmark querían aprovechar el envejecimiento de los miembros de la generación de la posguerra. La investigación reveló que éstos no quieren envejecer, pero como es inevitable, quieren considerar el lado positivo del envejecimiento. Por tanto, Hallmark creó la serie "El tiempo de tu vida" que halagaba sus egos. Sin embargo, las tarjetas no tuvieron éxito, porque se colocaron en la sección "más de 50" de la tienda y quienes pertenecen a la generación de la posguerra no desean comprar en esa sección.[26]

medio
Canal utilizado para comunicar un mensaje a un mercado meta.

planeación de medios
Serie de decisiones que toman los anunciantes en relación con la selección y empleo de los medios, lo que permite al mercadólogo comunicar de forma óptima y eficaz, en relación con los costos, el mensaje al público meta.

OA 4 DECISIONES DE MEDIOS EN LA PUBLICIDAD

Una importante decisión para los anunciantes es la elección del **medio**, el canal utilizado para comunicar un mensaje a un mercado meta. Por tanto, la **planeación de medios** es una serie de decisiones que los anunciantes toman en relación con la selección y empleo de los medios, lo que permite al mercadólogo comunicar de forma óptima y eficaz, en relación con los costos, el mensaje al público meta. De manera específica, los anunciantes deben determinar qué tipos de medios comunicarán mejor al público meta los beneficios de su producto o servicio y cuándo y por cuánto tiempo se transmitirá el anuncio.

Los objetivos promocionales, así como el atractivo y el estilo de ejecución de la publicidad, afectan considerablemente la selección de medios. Es importante comprender que las decisiones creativas y las de medios se toman al mismo tiempo. El trabajo creativo no puede completarse sin saber qué medio se utilizará para comunicar el mensaje al mercado meta.

FIGURA 17.5

Gasto de publicidad nacional por tipo de medio en miles de millones de dólares

Fuente: Adaptada de "Total U.S. Advertising Spending by Medium", *Advertising Age*, 23 de junio de 2008.

Por ejemplo, es probable que la planeación creativa difiera en un anuncio que se mostrará en un sitio web, de uno que se coloque en un medio impreso, como periódico o revista. En muchos casos, los objetivos publicitarios dictan el medio y el enfoque creativo que se utilizará. Por ejemplo, si el objetivo es demostrar qué tan rápido opera un producto, un comercial de televisión que muestra esta acción puede ser la mejor opción.

Los anunciantes estadounidenses gastan unos $300 000 millones en publicidad en medios cada año. Casi la mitad de lo que se gasta en medios supervisados por los servicios de reporte nacional, periódicos, revistas, páginas amarillas, Internet, radio, televisión y medios exteriores. El resto se gasta en medios no supervisados, como correo directo, exhibiciones comerciales, publicidad cooperativa, folletos, cupones, catálogos y eventos especiales. En la figura 17.5 se muestra el gasto en publicidad por tipo de medio. Como puede observar, alrededor de 44% de cada dólar en medios se destina a anuncios por televisión, 20% en el correo directo y casi 18% en anuncios en periódico.[27] Pero el uso de medios tradicionales de comercialización masiva decae y los medios más enfocados están en crecimiento.[28]

Tipos de medios

Los medios de publicidad son los canales que utilizan los anunciantes en la comunicación masiva. Los siete principales medios son periódicos, revistas, radio, televisión, medios en exteriores, páginas amarillas e Internet. En la figura 17.6 se resumen las ventajas y desventajas de estos principales canales. Sin embargo, en años recientes, han surgido vehículos de medios alternos que dan a los anunciantes formas innovadoras para alcanzar a su público meta y evitar el atestamiento publicitario.

Periódicos Las ventajas de la publicidad en los periódicos incluyen la flexibilidad geográfica y la oportunidad. Como los redactores de textos de anuncios pueden preparar los anuncios de periódico con rapidez y a un costo razonable, los comercializadores locales pueden llegar a su mercado meta casi todos los días. Sin embargo, ya que por lo general los periódicos son un medio de mercado masivo, pueden no ser el mejor para que las empresas traten de alcanzar un mercado muy estrecho. Por ejemplo, los periódicos locales no son los mejores vehículos de medios para llegar a compradores de productos de acero de especialidad o incluso de peces tropicales. Estos consumidores meta constituyen mercados especializados muy pequeños. La publicidad en periódicos también encuentra gran número de distracciones de los anuncios en competencia y las historias de noticias; así, el anuncio de una empresa puede no ser particularmente visible.

Las principales fuentes de ingresos de los anuncios de periódicos son los minoristas locales, anuncios clasificados y publicidad cooperativa. En la **publicidad cooperativa**, el fabricante y el minorista dividen los costos de anunciar la marca del fabricante. Una razón por la cual los fabricantes utilizan la publicidad cooperativa es lo poco práctico de listar a todos sus

publicidad cooperativa
Arreglo en el cual el fabricante y el minorista dividen los costos de anunciar la marca del fabricante.

FIGURA 17.6

Ventajas y desventajas de los principales medios de publicidad

Medio	Ventajas	Desventajas
Periódicos	La selectividad y flexibilidad geográfica; compromisos del anunciante a corto plazo; valor y proximidad de las noticias; número de lectores todo el año; alta cobertura del mercado individual; disponibilidad cooperativa y local; tiempo de ventaja breve.	Poca selectividad demográfica; capacidades de color limitadas; baja tasa de compartir; puede ser costoso.
Revistas	Buena reproducción, especialmente para el color; selectividad demográfica; selectividad regional; selectividad del mercado local; vida publicitaria relativamente larga; alta tasa de compartir.	Compromisos a largo plazo del anunciante; desarrollo lento del público; capacidades de demostración limitadas; falta de urgencia; largo tiempo de ventaja.
Radio	Bajo costo; inmediatez del mensaje; se puede programar con poca anticipación; relativamente ningún cambio de temporada en el público; altamente portátil; compromisos a corto plazo del anunciante; traslado del entretenimiento; selectividad demográfica con estaciones de cable.	Sin tratamiento visual; corta vida del mensaje publicitario; se requiere una alta frecuencia para generar comprensión y retención; distracciones de sonidos de fondo; atestamiento comercial.
Televisión	Capacidad para alcanzar a una gran audiencia; bajo costo por miles; creativas oportunidades de demostración, inmediatez de los mensajes, entretenimiento incluido; selección demográfica con canales de cable.	Corta vida del mensaje; cierto escepticismo del consumidor acerca de las aseveraciones; alto costo de la campaña; poca selectividad demográfica con estaciones de red; compromisos a largo plazo del anunciante; largos tiempos de ventaja requeridos para la producción; atestamiento comercial.
Medios en exteriores	Repetición; costo moderado; flexibilidad, selectividad geográfica.	Mensaje breve; falta de selectividad demográfica; alto nivel de "ruido" que distrae al auditorio.
Internet	El medio de más rápido crecimiento; capacidad de alcanzar un público meta limitado; tiempo de ventaja relativamente corto requerido para crear publicidad basada en la red; costo moderado.	Difícil medir la eficacia de los anuncios y el rendimiento sobre la inversión; la exposición de los anuncios se basa en "hacer clic" en los anuncios a toda página; no todos los consumidores tienen acceso a Internet.

concesionarios en una publicidad nacional. Además, la publicidad cooperativa alienta a los minoristas a dedicar más esfuerzo a las líneas del fabricante.

Revistas En comparación con el costo de otros medios, el costo por contacto en la publicidad de revistas por lo general es alto. Sin embargo, el costo por cliente probable puede ser mucho más bajo, porque las revistas con frecuencia están enfocadas a públicos especializados y, por tanto, llegan a más clientes potenciales. Los tipos de productos que se anuncian con más frecuencia en las revistas incluyen automóviles, ropa, computadoras y cigarros.

Una de las principales ventajas de la publicidad en revistas es su selectividad del mercado. Las revistas se publican para prácticamente cada segmento de mercado. Por ejemplo, *Lucky* "la revista sobre compras y estilo" es una revista líder de modas; *ESPN the Magazine* es una exitosa revista deportiva; *Essence* está orientada a mujeres afroestadounidenses; *Marketing News* es una revista comercial para el profesional de marketing y *The Source* es una publicación de nicho enfocada a jóvenes citadinos con una pasión por la música hip-hop.

Philips Electronics inició una campaña publicitaria en revistas selectas al patrocinar la página de contenido de la revista. Los ejemplares de cuatro revistas de Time Warner (*Time*, *Fortune*, *People* y *Business 2.0*) presentaban la tabla de contenido en la primera página en lugar de varias páginas después. La portada interior frontal presentaba un anuncio de Philips con el siguiente texto: "Philips Electronics lleva la tabla de contenido al frente de las selectas revistas de Time, Inc., para facilitar las cosas a los lectores". En general, la colocación de la página del contenido varía de una revista a otra, pero no es raro que los contenidos aparezcan después de numerosos anuncios; hasta 24 páginas de anuncios pueden aparecer antes del contenido de una revista. Philips pagó a Time, Inc. cinco millones de dólares para patrocinar la página de contenido en las cuatro revistas, por sólo un tiraje de cada una.[29]

Radio La radio tiene varios puntos fuertes como medio de publicidad: la selectividad y la segmentación del público, una gran audiencia fuera del hogar; bajos costos unitarios y de producción, oportunidad y flexibilidad geográfica. Los anunciantes locales son los usuarios

más frecuentes de la publicidad en radio, con lo que contribuyen a más de tres cuartas partes de todos los ingresos de publicidad en la radio. Al igual que los periódicos, la radio se presta bien para la publicidad cooperativa.

La publicidad por radio está disfrutando un resurgimiento en la popularidad. Conforme los estadounidenses se vuelven más móviles y están más presionados por el tiempo, los medios como las estaciones de televisión y los periódicos han perdido televidentes y lectores, en particular el mercado joven. Sin embargo, escuchar la radio ha aumentado junto con los incrementos de población principalmente debido a que su naturaleza inmediata y portátil se integra muy bien con un estilo de vida de ritmo apresurado. La capacidad de enfocarse en grupos demográficos específicos es un importante punto de venta para las estaciones de radio, que atrae a los anunciantes que buscan públicos definidos de forma limitada y que tienen mayor probabilidad de responder a ciertos tipos de anuncios y productos. Los radioescuchas también tienden a escuchar de manera habitual y en horarios predecibles, en especial durante las "horas de conducir", cuando las personas que se transportan forman una amplia clase de público cautivo. Por último, la radio satelital ha atraído a nuevos públicos que están expuestos a los anuncios, cuando se permiten en ese formato.

Televisión Debido a que la televisión es un medio audiovisual, proporciona a los anunciantes diversas oportunidades creativas. Las cadenas de televisión incluyen televisión abierta, cadenas independientes, televisión por cable y algo relativamente reciente, la televisión de transmisión satelital. ABC, CBS, NBC y Fox Network dominan la televisión abierta, que llega a un mercado amplio y diverso. Por el contrario, la televisión por cable y los sistemas de transmisión satelital, como DirecTV y Dish Network, ofrecen a los consumidores una multitud de canales dedicados de forma exclusiva a públicos en particular, por ejemplo, mujeres, niños, afroestadounidenses, amantes de la naturaleza, ancianos, cristianos, hispanos, fanáticos de los deportes y entusiastas del acondicionamiento físico. Las recientes entradas al mercado de nicho incluyen CSTV Network (deportes universitarios) y NFL Network, enfocada en forma exclusiva a los entusiastas del deporte y el canal de casinos y apuestas. Debido a sus canales enfocados, los compradores de medios a menudo caracterizan a la televisión por cable como de "transmisión limitada".

La funcionalidad de evitar los anuncios que ofrecen TiVo y otras grabadoras digitales de video es la tendencia reciente más significativa que ha afectado a la publicidad por televisión.

© AP PHOTO/MARK LENNIHAN

El tiempo de publicidad en televisión puede ser muy costoso, en especial para los canales populares de cable y en la televisión abierta. Los programas de televisión en los primeros lugares en los últimos años se transmiten por las cadenas ABC, CBS y Fox. Los de mayor atracción son *American Idol* y *House*, de Fox; *Dancing with the Stars*, *Lost*, y *Grey's Anatomy* de ABC, *Sunday Night Football* y The Office, de la NBC y la serie policiaca *CSI* de CBS.[30] Los programas de primera emisión y los eventos especiales tienen las tarifas más altas por un spot típico de 30 segundos, con los anuncios menos y más costosos en $300 000 y $500 000, respectivamente. Los spots del Súper Bowl son los de precio más alto, un spot de 30 segundos durante la transmisión de dicho evento de 2009 les costó a los anunciantes un promedio de tres millones de dólares.[31] Las dos docenas aproximadamente de comercializadores que pagan ese precio superior incluyen a los típicos grandes gastadores en anuncios, como Procter & Gamble, Anheuser-Busch, Pepsi y E.Trade. La mayoría de los mercadólogos considera al Súper Bowl el "último baluarte" del marketing masivo disponible, con más de 93 millones de televidentes sintonizados.[32]

Uno de los formatos de televisión recientes más exitosos que ha surgido es el **infomercial**, un anuncio de 30 minutos o más largo. Los infomerciales son un vehículo publicitario atractivo para muchas empresas debido al tiempo aire relativamente poco costoso y a los bajos costos de producción. Los anunciantes señalan que un infomercial es la forma ideal de presentar información complicada a los probables clientes, ya que otros vehículos publicitarios por lo general no permiten el tiempo para hacerlo. En la actualidad es una industria de $200 000 millones, algunos comercializadores importantes utilizan cada vez más los infomerciales. Alguna vez relegados a la TV a una hora avanzada de la noche, los infomerciales se muestran en horarios diurnos como *The O'Reilly Factor* de Fox, *60 Minutes* de CBS y *Mad Money* de CNBC. Los consumidores que pudieran ser escépticos en relación con la veracidad de un anuncio en cadenas de compras tienen menos probabilidad de desconfiar de un anuncio que se muestre durante los programas de televisión en *prime time*. Un infomercial más corto de venta directa es más común en la programación diurna, con un promedio de 120 segundos.[33]

Quizá la tendencia más significativa que afecta la publicidad en televisión es el aumento en popularidad de las grabadoras de video digital (DVR) como TiVo. Por cada hora de programación de televisión, un promedio de 15 minutos se dedica a materiales fuera del programa

infomercial
Anuncio de 30 minutos o más que parece un *talk show* de televisión más que un argumento de ventas.

(anuncios, anuncios de servicios públicos y promociones de la estación), así que no sorprende en absoluto que los televidentes cansados de los anuncios den la bienvenida a la tecnología DVR que se salta la publicidad como la solución a las interrupciones durante sus programas favoritos. Los comercializadores de los productos presentados en tales anuncios no son los únicos que tratan de idear formas de evitar que los consumidores los evadan; las cadenas de televisión también están preocupadas por la evitación de la publicidad. Si los consumidores no ven los anuncios, entonces los comercializadores gastarán una mayor proporción de sus presupuestos de medios en otros alternos y desaparecerá una rama de ingresos crucial para las cadenas. Mientras que NBC hizo una prueba en 2006 para medir la eficacia de manejar bloques más breves de publicidad, la empresa también declaró que no tiene ninguna intención de cambiar su modelo de negocio en relación con las ventas de publicidad. Después TiVo comenzó a ofrecer anuncios interactivos tipo Internet a los anunciantes y hace que los nombres de los patrocinadores estén visibles cuando sus anuncios se adelantan. El impacto total de la tecnología DVR en la televisión como medio de publicidad aún está por determinarse, pero las firmas de investigación como Nielsen han empezado a medir el número de personas que cambian el horario, es decir, que graban un programa y lo ven a su conveniencia.[34]

© PRNEWSFOTO/VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS

La nueva tecnología permite que los anuncios en exteriores sean más interactivos. Por ejemplo, Virgin Atlantic Airways proyectaba anuncios en los rascacielos, invitando a los transeúntes a enviar un mensaje de texto. Eso impulsó el tráfico a su sitio web, que era accesible por medio de dispositivos móviles habilitados por la Web.

Medios en exteriores La publicidad en exteriores o fuera de casa es un medio flexible, de bajo costo, que puede adoptar una diversidad de formas. Algunos ejemplos serían espectaculares, escritura en el cielo, inflables gigantes, pequeños espectaculares en los centros comerciales y en las paradas de autobús, letreros en las arenas deportivas, letreros iluminados móviles en las terminales de autobuses y aeropuertos y anuncios pintados en automóviles, camionetas, autobuses, torres de agua, tapas de alcantarillas, portavasos y hasta personas a quienes se conoce como "publicidad viviente". Los estudiantes de Londres "rentaban" sus frentes para tatuajes temporales de marcas y luego caminaban por áreas específicas de la ciudad.[35] Los andamios de madera laminada que rodean los sitios de construcción también pueden mostrar anuncios. Times Square de Manhattan, con un estimado diario de 1.5 millones de peatones, ha sido un área popular para anuncios exteriores que utilizan andamios de madera.

La publicidad en exteriores llega a un mercado amplio y diverso y, por tanto, es ideal para promover productos y servicios de conveniencia, así como para dirigir a los consumidores a las empresas locales. Una de las principales ventajas de la publicidad en exteriores por encima de otros medios es que su frecuencia de exposición es muy alta y sin embargo la cantidad de atestamiento de los anuncios de la competencia es muy baja. La publicidad en exteriores también tiene la capacidad de personalizarse con base en las necesidades de los mercados locales. Por estas razones, los establecimientos de empresas locales, como servicios y entretenimientos locales, minoristas, transporte público, hoteles y restaurantes son los principales anunciantes en exteriores. Las categorías de la publicidad en exteriores que van en aumento incluyen las telecomunicaciones, con un fuerte énfasis en servicios inalámbricos, servicios financieros y productos empacados.

La publicidad en exteriores se está volviendo más innovadora. La nueva tecnología permite que los anuncios externos se conviertan en interactivos y que sean más del tipo de anuncios en línea. Por ejemplo, Nike comisionó un espectacular digital interactivo de 23 pisos en Times Square en Nueva York. Las personas que pasaban por la exhibición en la acera podían utilizar sus teléfonos celulares para controlar el espectacular de manera temporal y diseñar sus zapatos.[36] Virgin Atlantic Airways proyectó anuncios en los rascacielos de Nueva York y Chicago, que invitaban a los transeúntes a ingresar a las recompensas de la campaña "Amor desde arriba" de la aerolínea.[37]

Las campañas de publicidad inusuales en exteriores no están limitadas a Estados Unidos. Adidas Japón creó un "espectacu-

lar viviente" en forma de campo de soccer vertical en una fachada lateral de un rascacielos. El espectacular presentaba jugadores en vivo y una pelota pegada con cuerdas al lado del edificio.[38] Virgin Atlantic pintó un anuncio en el césped junto a una pista en el Aeropuerto Internacional de Johannesburgo en Sudáfrica para saludar a los pasajeros que aterrizan y despegan. El anuncio, primero en el mundo en su tipo, requirió 1 100 litros de pintura y nueve permisos separados de distintas autoridades reguladoras debido a la naturaleza sensible del sitio.[39]

Marketing en Internet y en medios alternos Internet ha cambiado de forma sorprendente a la industria de la publicidad. Con ingresos por anuncios en línea que superan los $20 000 millones anualmente, Internet se ha convertido en un sólido medio publicitario. La publicidad en línea sigue creciendo a tasas de dos dígitos, muy por arriba de otros medios publicitarios.[40] De hecho, se espera que el gasto en anuncios en línea sea superior a $60 000 millones para 2012 y representará 18% de todos los gastos de marketing.[41] La publicidad en Internet proporciona una plataforma interactiva y versátil que ofrece abundantes datos acerca del uso del consumidor, lo que permite a los anunciantes mejorar el enfoque de sus anuncios y alcanzar resultados mensurables.[42]

Los sitios populares en Internet y los motores de búsqueda como Google y Yahoo!, así como los proveedores de servicios en línea como America Online, venden espacio publicitario a los comercializadores para promover sus productos y servicios. Las personas que navegan en Internet dan clic en estos anuncios para vincularse a más información acerca del producto o servicio anunciado. Marcas establecidas como General Motors, Anheuser-Busch, Procter & Gamble y Verizon han estado ajustando sus presupuestos para incluir publicidad en Internet y otras empresas no se quedan rezagadas. Por ejemplo, Vonage, Circuit City, Ameritrade Brokerage, Amazon.com, Overstock.com, Netflix.com y Monster.com han estado dentro de los 50 principales anunciantes en Internet en los últimos años.

advergaming
Colocar mensajes de anuncios o videojuegos basados en la red para anunciar o promover un producto, servicio, organización o tema.

Sin embargo, la eficacia de la publicidad en Internet se ha debatido en forma acalorada. Las primeras investigaciones en los anuncios de página completa en Internet revelaron tasas de respuesta tan altas como 30%, pero estudios más recientes indican tasas de respuesta mucho más bajas. Con la difusión de banda ancha de alta velocidad que se expande con rapidez en Estados Unidos, los anunciantes cada vez más están cambiando a otros enfoques. Por ejemplo, las empresas utilizan anuncios que flotan, cantan o bailan; comerciales en video similares a los spots de televisión tradicional; y anuncios que aparecen en otra ventana, que utilizan formas más grandes, difíciles de ignorar e incluyen promociones cruzadas en línea y fuera de ella. Estos nuevos formatos a menudo son lo suficientemente grandes para que las empresas incluyan su mensaje completo, así que los usuarios no tienen que dar clic para pasar a otro sitio.

> *"El objetivo primordial de las empresas al utilizar anuncios en motores de búsqueda es incrementar la conciencia de marca."*

Anuncios en los motores de búsqueda. Uno de los enfoques más populares para la publicidad por Internet son los anuncios de los motores de búsqueda. Más de 120 000 millones de búsquedas se realizan anualmente en Estados Unidos, con Google con la mejor participación: casi 65 000 millones.[43] En segundo lugar estuvo Yahoo! con más de 2 000 millones de búsquedas, seguido por MSN de Microsoft con 940 millones.[44] La participación de mercado de Google de búsquedas en Internet aumentó de 43% en 2005 a más de 56% en 2008.[45] El principal objetivo de las empresas al utilizar anuncios en motores de búsqueda es incrementar la conciencia de marca. La optimización de los motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés), dio razón de la mayor parte de los gastos de publicidad en línea, y 41% de los dólares del marketing en línea van a la SEO.

Advergaming. Otro popular formato publicitario en Internet es el advergaming. En éste, las empresas colocan mensajes de anuncios o videojuegos basados en la red para anunciar o promover un producto, servicio, organización o tema. En ocasiones, el juego completo equivale a un comercial virtual; en otras ocasiones los anunciantes patrocinan los juegos o compran espacio de anuncios en ellos para colocarlos. Las organizaciones que utilizan advergaming incluyen Disney, Viacom's Nickelodeon y hasta el ejército estadounidense.[46] El formato alienta a los usuarios a registrarse para concursos y otras promociones y a participar en el juego. Por ejemplo, una empresa con la tradición de alinear sus productos con los jugadores es Pepsi, que desarrolló un juego en línea de múltiples jugadores en el que éstos tienen la oportunidad de

Una campaña de advergame, como este sitio de aficionados de Bob Esponja que lanzó Nickelodeon recientemente, aprovecha la explosiva popularidad de los juegos conectados en línea.

© PRNEWSFOTO/NICKELODEON

elegir el siguiente sabor de Mt. Dew. El sitio, dewmocracy.com, atrajo 700 000 visitantes únicos y 200 000 usuarios registrados que emplearon un promedio de 28 minutos por sesión de juego. La campaña de advergame de "dewmocracy" de Pepsi aprovecha la popularidad explosiva de los juegos conectados en línea, como "World of Warcraft", con más de 10 millones de suscriptores que pagan.[47]

Un medio de publicidad en Internet cada vez más popular es el marketing de medios sociales. Éste es la colaboración y participación del contenido en línea entre el emisor y el receptor, la marca y el consumidor. La red de medios sociales, como lo expresó un medio, "es en donde la comunicación verbal se une con la comunicación del mouse, en donde se recompensa a las marcas auténticas y se castiga a las falsas (y sus promesas vacías)".[48] A los medios sociales en ocasiones se les llama medios de contenido generado por el usuario o por el consumidor e incluyen blogs, podcasts, foros, recorridos de video interactivo, redes sociales y mundos virtuales.[49] Esta nueva forma de utilizar Internet es posible (en parte) debido a la tecnología impulsada por Internet como RSS (Really Simple Syndication o Rich Site Summary), un formato de intercambio de datos que proporciona a los usuarios de Internet un acceso rápido a contenido en línea actualizado como blogs y titulares de noticias.[50]

Blogging. En un principio, los blogs no contenían publicidad. Pero la popularidad de algunos de ellos los ha convertido en un atractivo medio para los mensajes de marketing. Budget Rent-A-Car recién compró anuncios en 177 blogs, Audi of America pagó por publicidad en 286 blogs y MSNBC compró anuncios en más de 800 blogs.[51] Seed Media, que produce publicaciones de ciencia impresas y en línea, vende publicidad en su red de más de 15 blogs, así como lo hace en su revista *Seed*. Seed Media afirma que al anunciarse en su red de blogs, las empresas obtendrán acceso a un grupo de consumidores brillantes y curiosos que compran todo tipo de productos.[52]

Podcasts. Los podcasts son programas de audio o de video en computadora, MP3 portátiles o algún otro aparato conectado a la red. Todo lo que se necesita para producir un podcast es un micrófono conectado a una computadora y un software de audio. La mayoría de los consumidores promueve su "programa" en un sitio web o en un blog y envía su podcast a directorios de podcasts. La mayoría de las principales estaciones de transmisión participa en la emisión de podcasts. El directorio de iTunes de Apple, por ejemplo, ofrece podcasts de NPR, ABC News, CNN, Comedy Central, MTV, *The New York Times* y PBS.[53]

Advertainment. Para evadir el atestamiento de los medios de publicidad tradicionales, los anunciantes están creando aún más vehículos de medios para anunciar sus productos, algunos ordinarios y otros bastante innovadores. Los vehículos de medios alternos pueden incluir carritos de compra en las tiendas de abarrotes, protectores de pantalla de computadoras, DVD, kioscos interactivos en tiendas departamentales, proyección de anuncios previos a las películas en los cines y "advertainments": "mini películas" que promueven un producto y que se muestran vía Internet.[54] Por ejemplo, BMW muestra películas de reconocidos directores que duran de seis a ocho minutos y que presentan a los automóviles en situaciones extremas.[55] De igual forma, Coca-Cola patrocinó un programa de advertainment llamado "Sound Check" que estaba disponible sólo en TiVo. El programa presentaba entrevistas exclusivas, videos musicales, programas en vivo, filmación detrás de cámaras y grabaciones de artistas como Ashanti, Sting y Mary J. Blige.[56]

De hecho, casi cualquier cosa se puede convertir en un vehículo para exhibir publicidad. Por ejemplo, los supermercados han comenzado el uso de "flooranimation", anuncios animados con gráficos y sonidos que se instalan en los pisos de los supermercados. Los anuncios de piso no animados han estado en uso durante algún tiempo y la investigación muestra que aumentan las ventas entre 15% y 30%. Las empresas esperan que con la animación y el sonido, las ventas aumenten aún más.[57] Los espectaculares ahora incluyen gráficos en movimiento, sonido y medios publicitarios adicionales y son una excelente forma de comunicarse con los consumidores por las noches en los mercados del metro como Nueva York, Chicago, Los Ángeles y San Francisco.[58] Las empresas también buscan otras formas innovadoras de alcanzar a los usuarios cautivos y con frecuencia aburridos del transporte público. Por ejemplo, los sistemas del metro ahora muestran anuncios por medio de cajas iluminadas que se instalan en las paredes de los túneles. Conforme el tren pasa por el túnel, los pasajeros ven las cajas iluminadas, que crean la misma ilusión que un libro animado de niños, en el que las imágenes parecen moverse cuando las hojas se pasan con rapidez.

Anuncios en videojuegos. Al tratar de llegar a hombres entre 18 y 34 años, la publicidad en videojuegos surge como un excelente medio en segundo lugar, sólo después del *Monday Night Football* en horarios de mayor público. El medio atrajo la atención por primera vez cuando Massive, Inc. (**http://www.massiveincorporated.com**) inició una red publicitaria de videojuegos y más tarde estableció una sociedad con Nielsen Entertainment, Inc. para

proporcionar evaluaciones de los anuncios. Massive proporciona la capacidad de tener anuncios con movimiento y sonido completo insertados en los juegos en las computadoras conectadas a Internet. Ésta es una gran mejora sobre anuncios previos, que se debían insertar cuando se hacía el juego y, por tanto, se volvieron obsoletos con rapidez. En 2006, Microsoft adquirió a Massive, una medida que la empresa dice que ayudará a "entregar anuncios dinámicos y pertinentes" por medio de sus servicios en línea que incluyen Xbox Live y MSN Games.[59]

Teléfonos celulares. Los teléfonos celulares están entre los medios publicitarios más nuevos y son, en particular, útiles para llegar al mercado joven. La publicidad móvil tiene una increíble ventaja potencial cuando usted considera que hay más de 4 000 millones de usuarios de teléfonos celulares en el mundo. En 2008, las ventas de publicidad en teléfonos celulares llegaron a más de $1 600 millones en Estados Unidos y casi $4 400 millones a nivel mundial.[60] El gasto en publicidad móvil se espera que se incremente de forma impresionante durante los próximos años. Los teléfonos actuales orientados a datos y videos pueden entregar anuncios y también tener capacidad GPS para que puedan recibir publicidad "basada en la ubicación"; por ejemplo, un restaurante cercano puede avisar a clientes probables acerca de sus especiales. McDonald's disfrutó el éxito al hacer esto en las ubicaciones en California, donde regaló postres McFlurry. Las empresas también utilizan mensajes de texto y video para notificar a los clientes acerca de tratos especiales, como descargas de tonos. La publicidad en los teléfonos celulares es menos popular en Estados Unidos que en Europa y en Asia, donde los propietarios de teléfonos celulares utilizan mucho más los mensajes de texto. Aunque existe una preocupación de que el spam en los teléfonos celulares se vuelva un problema al igual que el de Internet, los anunciantes en teléfonos celulares se enfocan en usuarios que estuvieron de acuerdo en recibir sus anuncios a cambio de servicios premium o quienes se registran en las listas de opciones para saber acerca de los artículos que les interesan, tal como el próximo álbum de una banda en particular o el siguiente concierto.[61]

Marketing sigiloso. El término "sigiloso" podría evocar imágenes de operaciones encubiertas, quizás incluso furtivas. Sin embargo, en marketing, el sigilo ha significado una campaña de ser más astutos que la competencia, en lugar de gastar más que ella. El marketing sigiloso, también conocido como marketing de guerrilla o buzz marketing, por lo general es sólo cualquier forma poco convencional de realizar promociones de marketing con un bajo presupuesto. El marketing sigiloso a menudo está diseñado para dejar a la audiencia meta sin conciencia de que ha recibido un mensaje de marketing, sino que sólo ha participado en algo divertido o sorprendente. Por ejemplo, en una reciente campaña de guerrilla en la cual se promovía la película *The Water Horse: Legend of the Deep*, un dragón de 50 pies (piense en el monstruo del Lago Ness) fue creado como una proyección de holograma en la superficie de agua de la bahía de Tokyo, en Japón. Conjurar un enorme monstruo prácticamente en el aire creó un buzz marketing en línea, en la calle y en los medios.[62]

Consideraciones de selección en los medios

Un importante elemento en cualquier campaña publicitaria es la **mezcla de medios**, la combinación de medios que se utilizará. Las decisiones de la mezcla de medios se basan en varios factores: costo por contacto, alcance, frecuencia, consideraciones del público meta, flexibilidad del medio, nivel de ruido y lapso de vida del medio.

El **costo por contacto** es el costo de llegar a un miembro del mercado meta. Naturalmente, conforme aumenta el tamaño del público, también lo hace el costo total. El costo por contacto permite a un anunciante comparar los vehículos de medios, o incluso entre medios como [*Newsweek* frente a *Time*], como televisión comparada con la radio o revistas. *Newsweek* frente a *Time*. Un anunciante que se debate entre gastar sus dólares de publicidad local en spots de televisión o de radio podría considerar el costo por contacto de cada uno. El anunciante podría elegir el vehículo con el costo por contacto más bajo para maximizar el impacto publicitario por el dinero gastado.

El **alcance** es el número de distintos consumidores meta que están expuestos a un comercial al menos una vez durante un periodo específico, por lo general cuatro semanas. Los planes de medios para las presentaciones de productos y los intentos por aumentar la conciencia de marca por lo general hacen hincapié en el alcance. Por ejemplo, un anunciante podría tratar de llegar a 70% del público meta durante los primeros tres meses de la campaña. El alcance se relaciona con las calificaciones de un medio, a las que por lo general en la industria se refieren como *puntos de evaluación bruta* o GRP (por sus siglas en inglés). Un programa de televisión con un GRP más alto significa que más personas sintonizan ese programa y

mezcla de medios
Combinación de medios que se utilizará para una campaña promocional.

costo por contacto
El costo de llegar a un miembro del mercado meta.

alcance
Número de distintos consumidores meta que están expuestos a un comercial al menos una vez durante un periodo específico, por lo general de cuatro semanas.

frecuencia
Número de veces que un individuo está expuesto a un mensaje determinado durante un periodo específico.

selectividad de la audiencia
Capacidad de un medio publicitario para llegar a un mercado definido con precisión.

que el alcance es mayor. En consecuencia, el GRP aumenta por un medio en particular, al igual que el costo por contacto.

Debido a que el anuncio típico tiene una corta vida y a que sólo una pequeña proporción de un anuncio se puede percibir una a la vez, los anunciantes repiten sus anuncios para que los consumidores recuerden el mensaje. La frecuencia es el número de veces que un individuo está expuesto a un mensaje determinado durante un periodo específico. Los anunciantes utilizan la frecuencia promedio para medir la intensidad de una cobertura de medios determinada. Por ejemplo, Coca-Cola podría querer una frecuencia de exposición promedio de cinco para sus anuncios de televisión de POWERade. Ello significa que cada uno de los televidentes que vieron el anuncio lo vio un promedio de cinco veces.

La selección de medios también es una cuestión de hacer concordar al medio publicitario con el mercado meta del producto. Si las empresas intentan alcanzar a mujeres adolescentes, podrían elegir la revista *Seventeen*. Si tratan de llegar a los consumidores mayores de 50 años, pueden elegir la revista *Modern Maturity*. La capacidad de un medio publicitario para llegar a un mercado definido con precisión es su selectividad de la audiencia. Algunos vehículos de medios, como periódicos generales y televisión abierta son atractivos para una amplia muestra representativa de la población. Otras, como *Brides*, *Popular Mechanics*, *Architectural Digest*, *Lucky*, MTV, ESPN y las estaciones de radio cristianas, atraen a grupos muy específicos.

La *flexibilidad* de un medio puede ser en extremo importante para un anunciante. En el pasado, debido a horarios impresos, requisitos de empastado y demás, algunas revistas requerían un texto final de los anuncios finales varios meses antes de la publicación. Por consiguiente, la publicidad de las revistas por lo general no se podía adaptar tan rápido a las condiciones cambiantes del mercado. Aunque es de rápido cambio debido a la tecnología de cómputo que crea imágenes de anuncios y disposiciones electrónicas, el tiempo de proceso para la publicidad de una revista es aún considerablemente más largo. Por otro lado, la publicidad en radio y en Internet proporciona una máxima flexibilidad. Con frecuencia, el anunciante puede cambiar, si es necesario, el anuncio por radio el mismo día que sale al aire. En forma similar, los anuncios en Internet pueden cambiarse en minutos con sólo el clic de algunos botones.

El *nivel de ruido* es el grado de distracción asociado con un medio. Por ejemplo, para entender un mensaje promocional televisado, los espectadores deben observar y escuchar de forma cuidadosa. Pero con frecuencia ven la televisión con otras personas, quienes pueden proporcionar distracciones. El ruido también lo pueden crear los anuncios en competencia, como cuando una calle está llena a todo lo largo de espectaculares o cuando un programa está atestado de anuncios en competencia. Unas dos terceras partes de las páginas del periódico están ahora saturadas de publicidad. Un reciente ejemplar dominical de *Los Angeles Times* contenía más de 1 000 anuncios, sin contar los pequeños clasificados. Aún más espacio se dedica a los anuncios en las revistas. Por ejemplo, 85% del espacio en el ejemplar de febrero/marzo de la revista *Brides* por lo general se dedica a anuncios. En contraste, el correo directo es un medio privado con un bajo nivel de ruido. Ningún otro medio publicitario o historia de noticias compite por la atención de los lectores de correo directo.

El nivel de ruido, o nivel de distracción de la audiencia, es alto en una calle atestada como ésta.

© ALAN COPSON/PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES

Los medios tienen un lapso de vida corto o largo. *El lapso de vida* significa que los mensajes se pueden desvanecer con rapidez o pueden persistir como una copia tangible que se estudia de forma cuidadosa. Por ejemplo, un comercial de radio puede durar menos de un minuto. Los radioescuchas no pueden volver a escuchar el comercial a menos que hayan grabado el programa. Una forma en que los anunciantes superan este problema es repitiendo con frecuencia los anuncios por radio. En contraste, una revista tiene un lapso de vida relativamente largo. Una persona puede leer diversos artículos, dejar la revista y retomarla una semana más tarde para continuar la lectura. Además, las revistas tienen una alta tasa de transmisión. Es decir, una persona lee la publicación y luego se la da a leer a alguien más.

Los planeadores de medios han confiado por tradición en los factores antes mencionados para elegir una mezcla de medios efectiva, con criterios primordiales como alcance, frecuencia y costos. Sin embargo, algunos expertos cuestionan la confianza que los planeadores de medios por tradición han puesto en el alcance y la frecuencia.

Por ejemplo, las marcas bien establecidas con mensajes conocidos quizá necesiten menos exposiciones para ser eficaces, mientras que es probable que las marcas más nuevas o aquellas con mensajes poco conocidos requieran más exposiciones para volverse familiares.

Además, los planeadores de medios tienen hoy cientos más de opciones de medios de los que tenían hace 40 años cuando reinaban las cadenas de televisión. Por ejemplo, hay más de 1 600 estaciones de televisión en todo el país. Nada más en el mercado de Los Ángeles, ahora hay más de 80 estaciones de radio con siete que ofrecen un formato de "adulto contemporáneo". El número de títulos de revistas únicas ha aumentado a más del doble en la última década con publicaciones que ahora se enfocan en cada posible segmento del mercado. La televisión satelital ahora puede llevar cientos de canales a los hogares de los televidentes. Internet proporciona a los planeadores de medios más opciones enfocadas en las que pueden enviar sus mensajes. Y las opciones de medios alternos aparecen en algunos de los lugares más improbables. La *fragmentación de los medios* está obligando a los planeadores de medios a prestar tanta atención a donde colocan su publicidad, como a la frecuencia con la que se repite el anuncio. De hecho, los expertos recomiendan la evaluación del alcance junto con la frecuencia para evaluar la eficacia de la publicidad. Es decir, en ciertas situaciones puede ser importante para llegar a los consumidores potenciales mediante tantos vehículos de medios como sea posible. Sin embargo, cuando se considera este enfoque, el presupuesto debe ser lo bastante alto para alcanzar suficientes niveles de frecuencia para tener un impacto. Por tanto, al evaluar el alcance frente a la frecuencia, el planeador de medios debe elegir finalmente un enfoque que sea más probable que resulte en que el anuncio sea comprendido y recordado cuando se tome una decisión de compra.

Los anunciantes también evalúan los factores cualitativos involucrados en la selección de medios. Estos factores cualitativos incluyen cosas como la atención al comercial y al programa, participación, falta de distracciones, qué tanto le gusta el programa al televidente y otros comportamientos que afectan la probabilidad de que un mensaje comercial sea visto, con la esperanza de que sea absorbido. Mientras que los anunciantes pueden mostrar sus productos en tantos medios como sea posible y repetir el anuncio tantas veces como quieran, aún así éste puede no ser eficaz si el público no presta atención. Por ejemplo, la investigación de atención en el público muestra que entre más tiempo los televidentes permanezcan sintonizados con un programa en particular, más recordables encuentran los comerciales. Por tanto, el poder de retención puede ser más importante que los niveles de audiencia (el número de personas que se sintoniza cualquier parte del programa) al seleccionar los vehículos de medios, desafiando el antiguo supuesto de que mientras más alto sea el rating de un programa, más eficaz será la transmisión de un anuncio durante ese programa, aunque sea más costosa. Por ejemplo, *ER* uno de los programas de mayor rating entre las personas de 25 a 54 años, cuesta alrededor de $400 000 por un spot de 30 segundos, pero tiene una calificación relativamente baja en el poder de mantenimiento. En contraste, el programa *Candid Camera*, de bajo rating pero con calificación alta en poder de retención, cuesta sólo unos $55 000 por un spot de 30 segundos.[63]

Vea la sección Perpectiva global y considere qué clase de campaña de medios sería más efectiva en la promoción de películas de Bollywood.

Programación de medios

Después de elegir los medios para la campaña publicitaria, los anunciantes deben programar los anuncios. Un programa de medios designa el medio o medios que se utilizarán (como revistas, televisión o radio), los vehículos específicos (como la revista *People*, el programa de televisión *Lost* o el programa nacional de radio American Top 40) y las fechas de inserción de la publicidad.

Existen tres tipos básicos de programas de medios:

- Los productos en las últimas etapas del ciclo de vida, que se anuncian basándose en el recordatorio, utilizan un programa continuo de medios. Un programa continuo permite que la publicidad se maneje de forma constante a través del periodo publicitario. Algunos ejemplos incluyen el jabón Ivory, el detergente Tide, las toallas de papel Bounty y el papel de baño Charmin, que pueden tener un anuncio en el periódico cada domingo y un comercial en televisión en NBC cada miércoles a las 7:30 p.m. durante un periodo de tres meses.
- Con un programa escalonado de medios, el anunciante puede programar con intensidad los anuncios cada tercer mes o cada dos semanas para alcanzar un mayor impacto con el empleo de una mayor frecuencia y alcance en tales momentos. Los estudios cinematográ-

programa de medios
Designación de los medios, las publicaciones específicas o programas y las fechas de inserción de la publicidad.

programa continuo de medios
Una estrategia de programación de medios en la cual la publicidad se maneja de manera constante a lo largo del periodo de publicidad; utilizado para productos en las etapas finales del ciclo de vida del producto.

programa escalonado de medios
Estrategia de programación de medios en la cual los anuncios se manejan en forma intensa cada tercer mes o cada dos semanas para alcanzar un mayor impacto con el empleo de mayor frecuencia y alcance en tales momentos.

Perspectivas GLOBALES

Bienvenidos a Bollywood

Con el éxito aplastante de la película de presupuesto bajo *Slumdog Millionaire* (que recabó más de $69 millones en Estados Unidos y ganó incontables premios cinematográficos en todo el mundo), Hollywood se está empezando a percatar de que Bollywood, la taquigrafía para la industria cinematográfica india en Mumbai, produce más películas que Hollywood (1 200 en 2007, en comparación con 600 en Estados Unidos). Los presupuestos también son mucho más reducidos; una película de un presupuesto grande es de alrededor de $15 millones en comparación con las películas de efecto devastador de Hollywood de $100 millones. Con el éxito de *Slumdog Millionaire*, así como debido al volumen del mercado hindú, Hollywood está empezando a investigar sociedades con las compañías cinematográficas indias.

Aun cuando la industria cinematográfica india ha existido durante casi 100 años, su atractivo ha sido limitado. La tradicional película hindú se puede considerar pretenciosa, con canciones y escenas de baile y tramas melodramáticas. Aun cuando esto tal vez no sea muy bien aceptado en Estados Unidos, la sociedad es más una colaboración entre la India y Occidente. Muchas de las nuevas películas combinan temas y narraciones indias con estilos cinematográficos estadounidenses. Las colaboraciones abundan entre las compañías cinematográficas y los productores, directores, guionistas y actores. Algunos de los principales actores en ambos países están considerando algunos proyectos. Esta nueva mezcla de entretenimiento podría tener considerables implicaciones de marketing y publicitarias en Estados Unidos.

Esto es especialmente cierto en el caso de los desis. Los desis son estadounidenses descendientes de indias paquistaníes, bengalíes y de nativos de Sri Lanka, Buthan y Nepal. Suman 2.5 millones de personas en Estados Unidos —una cifra pequeña según los estándares representados por otros grupos como los hispanos— y la mayoría son indias. Pero a diferencia de sus otras contrapartes minoritarias, los desis llegan a Estados Unidos con conocimientos del inglés y un aprecio por la cultura, incluso si están principalmente bajo la influencia inglesa. Su ingreso medio es 50% más alto que el promedio nacional de Estados Unidos y representan $76 millones de ingreso disponible. Y tienen una educación superior; 64% tiene un bachillerato, en comparación con 24% de la población estadounidense.

Con la creciente influencia de la cultura india en Estados Unidos, será interesante ver qué sucede con las campañas de marketing y de publicidad. Algunas empresas ya se han orientado a la subcultura desi, sobre todo al enfocarse en la comunidad, en oposición a la publicidad tradicional. La comunidad es una característica importante en el numeroso grupo de migrantes. También será interesante ver qué influencia tiene Estados Unidos sobre Bollywood. Ahora algunos de los actores más populares son atractivos y de tez clara, en oposición a los actores de tez morena de las películas anteriores.[64] Queda la pregunta ¿cuánto influirá cada cultura en la otra? ¿Qué clase de campaña utilizaría usted para promover las películas Bollywood? ¿Qué tanto éxito cree usted que tendrán las películas Bollywood en Estados Unidos?

ficos podrían programar su publicidad en televisión los miércoles y los jueves por la noche, cuando los asistentes al cine deciden cuáles verán ese fin de semana. Una variación es el programa intermitente de medios, que combina una programación continua con una escalonada. La programación continua sólo es más densa durante los mejores periodos de ventas. Una tienda departamental puede anunciarse todo el año, pero colocar mayor publicidad en ciertos periodos como el Día de Acción de Gracias, Navidad y el regreso a clases.

- Ciertas ocasiones del año requieren un programa estacional de medios. Productos como las tabletas para el resfriado Contac y la loción bronceadora Coppertone, que se utilizan más durante ciertos periodos al año, tienden a seguir una estrategia estacional. La publicidad para la champaña se concentra durante las semanas de Navidad y de Año Nuevo, mientras que los clubes deportivos concentran su publicidad en enero para aprovechar los propósitos de Año Nuevo.

La nueva investigación que compara los programas de medios continuos y escalonados encuentra que los programas continuos de anuncios por televisión son más eficaces que los escalonados para impulsar las ventas. La investigación sugiere que puede ser más importante obtener una exposición tan cerca como sea posible del momento en que alguien hará una compra. Por ejemplo, si un consumidor compra sobre una base semanal, el mejor momento de llegar a tal persona es justo antes de que vaya de compras. Por tanto, el anunciante debe mantener un programa continuo por un periodo lo más largo posible. Con frecuencia llamada *planeación novedosa*, esta teoría de programación ahora se utiliza en

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Describir las técnicas de evaluación y selección de medios

Selección de medios

Tipo:

Consideraciones:

Mezcla	**(¿Cuánto de cada uno?)**
Costo por contacto	**(¿Cuánto por persona?)**
Alcance	**(¿Cuántas personas?)**
Frecuencia	**(¿Qué tan seguido?)**
Selectividad de público	**(¿Qué tan enfocado está el público?)**
flexibilidad	
ruido	
lapso de vida	
fragmentación	

Programación:

forma usual para programar la publicidad por televisión para productos comprados con frecuencia, como Coca-Cola o el detergente Tide. La principal premisa de la planeación novedosa es que la publicidad funciona al influir en la elección de marcas en las personas que están listas para comprar.

programa intermitente de medios
Estrategia de programación de medios que utiliza una programación continua a lo largo del año, aunada a una programación escalonada durante los mejores periodos de ventas.

programa estacional de medios
Estrategia de programación de medios que maneja la publicidad sólo durante épocas del año cuando es más probable que el producto se utilice.

relaciones públicas
Función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas de acción para lograr comprensión y aceptación públicas.

OA 5 RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son el elemento en la mezcla promocional que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas para lograr la comprensión y aceptación públicas. Al igual que la publicidad y la promoción de ventas, las relaciones públicas son un vínculo esencial en la mezcla de comunicación de marketing de una empresa. Los gerentes de marketing planean sólidas campañas de relaciones públicas que encajen en los planes de marketing generales y se enfoquen en los públicos específicos. Estas campañas tratan de mantener una imagen positiva de la corporación a los ojos del público. Antes de lanzar los programas de relaciones públicas, los gerentes evalúan las actitudes públicas y las acciones de la empresa. Luego, crean los programas

Publicidad no pagada
Información pública acerca de una empresa, producto, servicio o tema que aparece en los medios masivos como un nuevo artículo.

para aprovechar los factores que mejoran la imagen de la empresa y minimizan aquellos que pudieran generar una imagen negativa.

En años recientes, las empresas de comida rápida como McDonald's y las compañías de bebidas refrescantes como Coca-Cola han sido criticadas por contribuir a la obesidad infantil, en particular en Estados Unidos. En respuesta, las empresas han emprendido campañas de relaciones públicas para tratar de minimizar el impacto sobre sus reputaciones y sus ventas finales. Por ejemplo, Coca-Cola creó el Beverage Institute for Health and Wellness (Instituto de la bebida para la salud y el bienestar) para respaldar la investigación, la educación y el nivel de penetración de la nutrición. La empresa también gastó cuatro millones de dólares en desarrollar la campaña "Vívela" de bienestar infantil en escuelas en Estados Unidos. El gerente de comunicación de nutrición de Coca Cola señala que la campaña no abordará la obesidad infantil ni alentará a los estudiantes a beber Coca-Cola y que el logo de la empresa no aparecerá en los materiales de "Vívela". Además de promover la campaña, la empresa paga los posters de campaña, podómetros y materiales de educación en nutrición y ofrece premios a los niños que cumplan con el objetivo de ejercicio del programa de caminar 10 000 pasos al día. Dichos esfuerzos están diseñados para contrarrestar el esfuerzo del Centro para la ciencia de interés público para persuadir a la Food and Drug Administration de que exija en las etiquetas de las bebidas refrescantes una advertencia acerca de la obesidad, la caries dental y la diabetes.[65]

Un programa de relaciones públicas puede generar **publicidad no pagada** favorable: una información pública acerca de una empresa, producto, servicio o tema que aparece en los medios masivos como un nuevo artículo. Las organizaciones, por lo general, no pagan por este tipo de publicidad y no se identifican como la fuente de información, pero se pueden beneficiar en gran medida de ella. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la industria de radio satelital se debe en parte a la publicidad no pagada. Se esperaba que los suscriptores llegaran a 20 millones en 2009. El perfil de radio satelital recibió un gran impulso por la tormenta de publicidad no pagada que giró en torno a la decisión del comentarista de radio más notable y popular del país "shock jock" Howard Stern, de renunciar a la radio de CBS y unirse a la radio satelital sin censura Sirius. La primera transmisión satelital de Stern fue un importante evento y los medios nacionales reportaban incansablemente el número de veces que maldijo y buscaban formas aceptables de reportar el contenido más gráfico, por lo general de tipo sexual, del programa. La radio satelital, ahora llamada Sirius XM después de la fusión, se benefició con la publicidad que generó Stern para todo el medio de difusión satelital, así como contratando a Oprah Winfrey y Bob Dylan, la esquiva leyenda de la música, como anfitriones de los programas.[66]

Una vez más, aunque las organizaciones no pagan de forma directa por la publicidad no pagada, no se debe considerar como gratuita. La preparación de comunicados de prensa y de los eventos especiales y la persuasión del personal de los medios para que transmitan o impriman mensajes publicitarios no pagados, cuestan dinero. Los departamentos de relaciones públicas pueden desempeñar alguna o todas las siguientes funciones:

- *Relaciones de prensa*: colocar información positiva, digna de noticias en los medios de noticias para atraer atención a un producto o servicio o a una persona asociada con la empresa o la institución.
- *Publicidad no pagada del producto*: publicitar productos o servicios en específico.
- *Comunicación corporativa*: crear mensajes internos y externos para promover una imagen positiva de la empresa o la institución.
- *Asuntos públicos*: crear y mantener relaciones nacionales o locales con la comunidad.
- *Cabildeo*: influir en los legisladores y funcionarios del gobierno para promover o rechazar legislación y regulación.
- *Relaciones de empleados e inversionistas*: mantener relaciones positivas con empleados, accionistas y otros en la comunidad financiera.
- *Manejo de crisis*: responder a una publicidad no pagada negativa o a un suceso negativo.

Las principales herramientas de relaciones públicas

Los profesionales de relaciones públicas utilizan diversas herramientas, incluida la publicidad no pagada de nuevos productos, la publicidad por emplazamiento, educación de los consumidores, patrocinio y sitios web. Aunque varias de estas herramientas requieren un rol acti-

vo por parte del profesional de relaciones públicas, como la redacción de comunicados de prensa y la participación en relaciones de medios proactivos, algunas técnicas crean su propia publicidad no pagada.

Publicidad no pagada de nuevos productos La publicidad no pagada es útil para introducir nuevos productos y servicios. La publicidad no pagada puede ayudar a los anunciantes a explicar qué es diferente acerca de su nuevo producto al proporcionar historias de noticias libres o rumores positivos acerca de él. Durante el periodo de introducción, un nuevo producto especialmente innovador necesita más exposición que la que permite la publicidad pagada convencional. Los profesionales de relaciones públicas redactan comunicados de prensa o desarrollan videos en un esfuerzo por generar noticias acerca de su nuevo producto. También intentan conseguir la exposición de su producto o servicio en importantes eventos, en populares programas de televisión y de noticias, o en las manos de personas influyentes.

Publicidad por emplazamiento Las empresas cada vez más utilizan la publicidad por emplazamiento para reforzar la conciencia de marca y crear actitudes favorables. La **publicidad por emplazamiento** es una estrategia que incluye hacer que el producto, servicio o marca aparezca en una película, programa de televisión, programa de radio, revista, periódico, videojuego, videoclip o audio clip, libro o comercial de otro producto; en Internet o en eventos especiales. Incluir un producto real como una Pepsi le agrega un sentido de realismo a una película, programa de televisión, videojuego, libro o vehículo similar que una lata marcada sólo como "soda" no puede lograr. La publicidad por emplazamiento se acuerda por medio de un intercambio o trueque (cambio de producto por el emplazamiento), mediante emplazamientos pagados o sin costo, cuando se considera que el producto mejora el vehículo en el que se coloca.

El total del gasto en publicidad por emplazamiento suma unos $5 000 millones cada año. Aunque esta cantidad es relativa respecto a otros gastos de marketing, crece con rapidez debido al aumento en la fragmentación del público y a la difusión de la tecnología de salto de comerciales y continúa su crecimiento alrededor de 30% al año.[67] Más de dos tercios de la publicidad por emplazamiento son en películas y programas de televisión, pero los emplazamientos en medios alternos también crecen, en particular en Internet y en videojuegos. La mayor parte de la publicidad por emplazamiento es de transportación, ropa, alimentos, bebidas, muebles de casa, viajes y actividades de tiempo libre. Empresas como BMW, Lexus, Coca-Cola, Pepsi, Procter & Gamble y Hershey han utilizado con frecuencia la publicidad por emplazamiento como una estrategia de relaciones públicas. De hecho, Pepsi apareció en siete importantes películas en un año. La tecnología digital ahora permite a las empresas colocar "virtualmente" sus productos en cualquier producción de audio o video. La publicidad por emplazamiento virtual no sólo reduce el costo del emplazamiento de productos para las nuevas producciones, sino que también permite a las empresas hacerlo en los programas previamente producidos, como retransmisiones de programas y películas.

Las empresas obtienen una valiosa exposición del producto, reforzamiento de la marca y aumento en las ventas mediante la publicidad por emplazamiento, con frecuencia a un costo mucho menor que en los medios masivos como anuncios por televisión. Por ejemplo, los productos Burger King se entrelazaron en *The Apprentice* cuando los concursantes utilizaron uniformes de Burger King y volteaban hamburguesas como parte de un desafío; Ford patrocinó el programa *24*, con el personaje principal Jack Bauer que manejaba una Ford Expedition; y S.C. Johnson emplazó el insecticida RAID contra hormigas en un episodio de la popular serie de HBO *The Sopranos*. Cuando Red Stripe, una cerveza elaborada en Jamaica, apareció en la película *The Firm*, sus ventas en Estados Unidos aumentaron más de 50% en el primer mes después del estreno de la película.[68]

Educación de los consumidores Algunas importantes empresas creen que los consumidores educados son clientes mejores y más leales. Por ejemplo, BMW of North America patrocinó una escuela de instrucción de manejo para adolescentes en las principales ciudades de Estados Unidos. Los adolescentes recibieron una sesión de entrenamiento que incluyó técnicas de manejo, habilidades para evitar accidentes y trucos de ayuda en la tracción de un conductor profesional. Las empresas de planeación financiera con frecuencia patrocinan seminarios educativos sin costo acerca de la administración de dinero, planes de retiro e inversión, con la esperanza de que los participantes en los seminarios elijan a la organización patrocinadora para sus futuras necesidades financieras. De igual forma, las empresas de hardware y software de cómputo, al percatarse de que numerosos usuarios se sienten intimidados por la nueva tecnología y al reconocer la fuerte relación entre los patrones de aprendizaje y de compra, patrocinan seminarios de cómputo y demostraciones sin costo en las tiendas.

publicidad por emplazamiento
Estrategia que incluye hacer el producto, servicio o empresa aparezca en una película, programa de televisión, programa de radio, revista, periódico, videojuego, video o audio clip, libro o comercial de otro producto; en Internet o en eventos especiales.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/THE KROGER CO.

Patrocinios Los patrocinios aumentan en número y como una proporción de los presupuestos de marketing de las empresas, con un gasto de patrocinios a nivel mundial que llega a $17 000 millones anuales en Estados Unidos y Canadá. En total, se esperaba que el gasto global en patrocinios, incluida Norteamérica, se excediera de $400 000 millones en 2008. Quizá la mayor razón para el aumento del uso de patrocinios es la dificultad de llegar a los públicos y diferenciar un producto de las marcas de la competencia con el uso de los medios masivos. Con un **patrocinio**, la empresa gasta dinero para respaldar un tema, causa o evento que sea consistente con los objetivos corporativos, como mejorar la conciencia de marca o mejorar la imagen corporativa. La categoría más grande es la de los deportes, que da razón de casi 70% del gasto en patroci-nios. Las categorías que no son de deportes incluyen recorridos de entretenimiento y atracciones, causas, artes, festivales, ferias y eventos anuales y organizaciones de asociación y membresía.[69] Algunos ejemplos típicos incluyen los patrocinios de Tequila José Cuervo del Pro Beach Volleyball Tour, el de Domino's Pizza de Michael Waltrip para NASCAR, el de los hoteles Hilton del Hilton Family Skating & Gymnastics Spectacular en 2006 por NBC, la sociedad de Levi Strauss & Co. con los Gigantes de San Francisco para patrocinar la sección del jardín derecho del parque para que se llamara "Levi's Landing", y el Bud Bowl de Anheuser-Busch que presentó a la estrella del hip-hop Snoop Dogg y a la banda de rock 3 Doors Down.[70] Además, numerosas empresas patrocinaron los Juegos Olímpicos de verano de 2008 en Beijing.

Aunque las empresas recién han cambiado a eventos especializados como la vinculación con escuelas, obras de caridad y otras organizaciones de servicio comunitario, los eventos de patrocinio más populares siguen siendo los que incluyen deportes, música o arte. McDonald's amplió su campaña "I'm lovin' it" para incluir los patrocinios de NASCAR, el Pro Beach Volleyball Tour y el Big Mac Challenge, un espectáculo de automóviles de 20 paradas orientado al estilo de vida que incluía DJ y otras actividades enfocadas a los jóvenes. De manera similar, Yahoo! patrocinó un tour de videojuegos para promover Yahoo! Music Unlimited, Napster hizo un trato con Dew Action Sports Tour y MSN Music presentó Milwaukee's Summerfest y el festival de Bonnaroo Music and Arts en Manchester, Tennessee.[71]

Las empresas en ocasiones crean sus propios eventos vinculados en torno a sus productos. El estado de Hawaii organizó su propio evento de tours en centros comerciales, titulado "Experience Aloha: Hawaii on Tour", para promover las islas como un destino turístico. El tour recorrió 22 ciudades estadounidenses para visitas en centros comerciales de fin semana que incluían bailarines de hula-hula, comida de Hawai preparada por chefs, demostraciones de fabricación de guirnaldas y una película de realidad virtual que simulaba un viaje en helicóptero sobre las islas de Hawai. Muchos otros estados también patrocinan eventos que promueven el turismo.

Las corporaciones patrocinan temas y eventos. Los temas de patrocinio son bastante diversos, pero los tres más populares son la educación, el cuidado de la salud y los programas sociales. Las empresas a menudo donan un porcentaje de las ventas o las utilidades a una causa valiosa favorecida por su mercado meta.

Un tipo especial de patrocinio, el **marketing con causa**, incluye la asociación de una empresa con fines de lucro con otra sin tales fines. Por medio del patrocinio, el producto o servicio de la empresa se promueve y se recolecta dinero para la organización sin fines de lucro. En un tipo común de patrocinio relacionado con una causa, una empresa acuerda donar un porcentaje del precio de compra de un producto en particular a una organización de caridad, pero algunos arreglos son más complejos. Por ejemplo, en el Reino Unido, Blockbuster Entertainment Ltd. trabaja con Starlight Children's Foundation para recolectar dinero y los supermercados Tesco recolectan dinero para computadoras en las escuelas. En forma similar, en Estados Unidos Avon, el yogur Yoplait y BMW respaldan a Susan G. Komen Breast Cancer Foundation, y J. P. Morgan and Chase & Co. Bank trabajan con St. Jude Children's Research Hospital.[72] Recientemente las empresas se están asociando con organizaciones sin fines de lucro para crear nuevas "marcas con una causa". Por ejemplo, la American Heart Association y varias corporaciones han desarrollado la campaña "Go Red for Women", con el fin de incrementar la conciencia de los padecimientos cardíacos en las mujeres (**www.goredforwomen.org**).[73] Los descubrimientos de diversos estudios sugieren que algunos consumidores consideran la reputación de una empresa al tomar decisiones de compra y que la participación de la empresa en la comunidad fomenta la moral y la lealtad de los empleados.[74]

patrocinio
Estrategia de relaciones públicas en la cual una empresa gasta dinero para respaldar un tema, causa o evento que sea consistente con los objetivos corporativos, como mejorar la conciencia de la marca o mejorar la imagen corporativa.

marketing con causa
Un tipo de patrocinio que incluye la asociación de una empresa con fines de lucro con otra sin tales fines; por medio del patrocinio, el producto o servicio de la empresa se promociona y se colecta dinero para la organización sin fines de lucro.

Sitios web de Internet Las empresas utilizan cada vez más Internet en sus estrategias de relaciones públicas. Los sitios web de las empresas se utilizan para presentar nuevos productos, promover productos existentes, obtener retroalimentación de los consumidores, publicar comunicados de prensa, transmitir información legislativa y regulatoria, presentar los próximos eventos, proporcionar vínculos con sitios relacionados, divulgar información financiera y desempeñar varias actividades más de marketing. Las revisiones en línea de líderes de opinión y otros consumidores ayudan a las empresas a influir en las decisiones de compra a su favor. En su sitio web de Playstation3 (**www.playstation.com**), Sony tiene respaldo en línea, eventos y promociones, avances, introducciones de productos nuevos y actualizados como Killzone 2, Street Fighter, F.E.A.R 2: Project Origin y MLB 09. El sitio también incluye tableros de mensajes en donde la comunidad de juegos publica notas y chats, intercambia sugerencias de juegos, vota acerca de temas de estilo de vida como música y videos y se entera de los eventos promocionales.[75]

Los sitios web también se están incorporando a las estrategias de comunicación de marketing integrado. Por ejemplo, CBS integró publicidad de transmisión con publicidad por emplazamiento al presentar una escena de *CSI: Miami* como bono en su sitio web que presentaba un cambio en la trama que no fue revelado a los televidentes hasta más tarde en la temporada. La escena de bono fue patrocinada por la marca Hummer de General Motors, que también apareció en la misma escena.[76]

Cada vez con más frecuencia, las empresas también utilizan blogs, tanto corporativos y no corporativos, como una herramienta para manejar sus imágenes públicas. Los blogs no corporativos no pueden controlarse, pero los mercadólogos deben vigilarlos para estar conscientes de cualquier información negativa y responder a ella, además de alentar el contenido positivo. Wal-Mart, en especial, ha estado activo en cultivar a los blogueros para transmitir el mensaje de la empresa. Mona Williams, vocera de Wal-Mart, señala "Establecemos contacto con quienes participan el los blogs, de la misma forma que lo hacemos con los reporteros. Numerosas personas buscan a quienes participan en el blog como su fuente de noticias y ésta es una buena forma de hacer llegar nuestro mensaje".[77] Wal-Mart ha contratado los servicios de una firma de relaciones públicas para ayudarla a combatir la publicidad no pagada negativa. El publicista asignado a la cuenta de Wal-Mart, Marshall Manson, contacta a los blogueros que escriben comentarios a favor de Wal-Mart y les pregunta si les puede enviar materiales para que los utilicen en sus comentarios. Quienes aceptan, se convierten en defensores del gigante minorista.[78]

Además de "hacer llegar el mensaje", las empresas utilizan los blogs para crear comunidades de consumidores que tienen una actitud positiva acerca de la marca. La esperanza es que la actitud positiva hacia ella se convertirá en un fuerte marketing de boca en boca. Sin embargo, las empresas deben tener cuidado al sumergirse en los blogs corporativos. Coca-Cola lanzó un blog con un personaje de la empresa como autor, que no hacía nada más que repetir como un loro los mensajes de la empresa. Los consumidores de inmediato vieron el blog tal como era (una flagrante plataforma de relaciones públicas) y arremetieron contra Coca-Cola por su falta de sinceridad.[79]

Manejo de la publicidad no pagada desfavorable

Aunque las empresas tratan de evitar situaciones desagradables, las crisis sí suceden. En nuestro entorno de prensa libre, la publicidad no pagada no se controla con facilidad, en especial durante una crisis. El **manejo de crisis** es el esfuerzo coordinado por manejar los efectos de la publicidad no pagada desfavorable al asegurar una comunicación rápida y precisa en situaciones de urgencia.

Un buen equipo de relaciones públicas es tan importante en los buenos momentos como en los malos. Las empresas deben tener una política de comunicación firmemente a la mano antes de que ocurra un desastre, porque el tiempo es incontrolable. Por ejemplo, en 2004, McDonald's fue sorprendido fuera de guardia por la ola de publicidad no pagada negativa que siguió al lanzamiento de *Super Size Me*, un documental con la crónica del deterioro de la salud del productor de la película, Morgan Spurlock, mientras experimentaba con una dieta todo-McDonald's. Dos años más tarde, en anticipación a una respuesta similar a la versión en película del libro mejor vendido de Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, McDonald's consideró el envío de una "brigada de la verdad" y un equipo de "embajadores de la marca" para recordar a los consumidores que el restaurant ofrece un menú saludable y proporciona buenos empleos. La empresa ha modificado su menú para incluir más ensaladas y aderezos de manzana. McDonald's espera que la nueva comunicación de marketing enfocada en su mayor parte a la importancia de un estilo de vida equilibrado, contrarreste cualquier publicidad no pagada negativa que resulte del documental más reciente.[80]

manejo de crisis
Esfuerzo coordinado para manejar todos los efectos de una publicidad no pagada desfavorable o de otro inesperado suceso negativo.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Analizar el rol de las relaciones públicas en la mezcla promocional

Relaciones públicas frente a **Publicidad no pagada**

Relaciones públicas: Se origina con la empresa

Publicidad no pagada: Se puede originar o no con la empresa

Cuando Wal-Mart se convirtió en el objetivo de publicidad no pagada negativa respecto a sus bajos salarios y escasas prestaciones, el publicista Marshall Manson envió una misiva especial a su red de blogueros. Reveló que diversos sindicatos estaban contratando a personas sin hogar y jornaleros para protestar en las empresas no sindicalizadas, incluido Wal-Mart. Los sindicatos pagaban a los huelguistas el salario mínimo y no les daba ninguna prestación. El comunicado de Manson fue utilizado por numerosos blogueros y representó un contraataque en la guerra de publicidad no pagada contra las prácticas de empleo de Wal-Mart.[81]

$480 000 millones ▲ gasto en publicidad a nivel mundial en 2008

850 000 ◀ personas empleadas en publicidad de medios

6 ◀ horas de mensajes de televisión comercial que el televidente promedio ve cada semana

$46 millones ▲ costo de la campaña publicitaria reciente de Pfizer para el medicamento Lyrica para la fibromialgia

65 ◀ metros que medía por delante y por detrás el espectacular de Adidas que daba la bienvenida a la Copa Mundial de futbol FIFA 2006

120 ◀ segundos es la duración promedio de un infomercial de venta directa diurno

1.5 millones ▼ cantidad diaria de peatones en Time's Square en Manhattan

113 000 millones ▼ búsquedas de Internet que se realizaron en 2007

85% ◀ de la revista Brides del ejemplar de febrero-marzo dedicado a anuncios

1 600 ◀ estaciones de televisión en Estados Unidos

ANATOMÍA DE UN Anuncio

Yoplait

1 Tipo de medio: revista

2 Buena reproducción de color = ventaja de la revista

3 Atractivo publicitario = marketing

4 Marketing con causa

5 Lapso de vida largo = la campaña sigue en curso en 2008

6 Publicidad del producto

7 Estilo de ejecución = Estado de ánimo

GENERAL MILLS INC. REIMPRESO CON PERMISO.

REVISIÓN Y APLICACIONES

1 OA

Analizar los efectos de la publicidad en la participación de mercado y los consumidores. La publicidad ayuda a las empresas a aumentar o mantener la conciencia de marca, así como la participación de mercado. Por lo general se gasta más para anunciar nuevas marcas con una pequeña participación de mercado que en anunciar marcas más antiguas. Las marcas con una participación de mercado grande utilizan la publicidad principalmente para mantener su participación de mercado. La publicidad afecta la vida cotidiana de los consumidores, así como sus compras. Aunque la publicidad rara vez puede cambiar las actitudes y los valores muy arraigados en los consumidores, puede transformar la actitud negativa de un consumidor hacia un producto, por una positiva. De manera adicional, cuando los consumidores son altamente leales a una marca, pueden comprar más de esa marca cuando se aumenta la publicidad. Por último, la publicidad también puede cambiar la importancia de los atributos de una marca para los consumidores. Al hacer hincapié en diferentes atributos de una marca, los anunciantes pueden cambiar su atractivo en respuesta a las necesidades cambiantes de los consumidores o para tratar de lograr una ventaja sobre las marcas en competencia.

1.1 Analice las razones por las que nuevas marcas con una pequeña participación de mercado gastan en forma proporcional más en publicidad que aquellas con una mayor participación de mercado.

1.2 Forme un equipo de tres personas. Divida la responsabilidad de obtener anuncios en periódicos y menús de varios restaurantes locales. Mientras que usted está en los restaurantes para obtener copias de sus menús, observe la atmósfera y entreviste al gerente para determinar lo que cree que son las principales razones por las cuales las personas eligen comer ahí. Agrupen su información y desarrollen una tabla que compare los restaurantes en términos de conveniencia de la ubicación, valor por el dinero, variedad y calidad de la comida, atmósfera y demás. Clasifiquen los restaurantes en términos de su atractivo para estudiantes universitarios. Explique la base de sus calificaciones. ¿Qué otro segmento de mercado se sentiría atraído a los restaurantes y por qué? ¿Los anuncios en periódicos hacen hincapié el atractivo más eficaz en un restaurante en particular? Explique.

2 OA

Identificar los principales tipos de publicidad. La publicidad es cualquier forma de comunicación impersonal y pagada en la que se identifica al patrocinador o la empresa. Los dos principales tipos de publicidad son la publicidad institucional y la publicidad del producto. La primera no está orientada a los productos; en vez de ello, su propósito es fomentar una imagen positiva de la empresa entre el público en general, la comunidad de inversión, los clientes y los empleados. La publicidad del producto está diseñada para promover principalmente productos y servicios y se clasifica en tres principales categorías: pionera, competitiva y comparativa. El lugar de un producto en su ciclo de vida es un importante factor determinante del tipo de publicidad que se utiliza para promoverlo.

2.1 ¿En qué etapa del ciclo de vida de un producto es más probable que ocurran la publicidad pionera, la competitiva y la comparativa? Dé un ejemplo actual de cada tipo de publicidad.

3 OA

Analizar las decisiones creativas para desarrollar una campaña de publicidad. Antes de que cualquier trabajo creativo pueda comenzar en una campaña de publicidad, es importante determinar qué objetivos o metas debe alcanzar la publicidad. Los objetivos de una campaña publicitaria específica con frecuencia dependen de los objetivos corporativos generales y del producto que se anuncia. Las decisiones creativas incluyen identificar los beneficios del producto, desarrollar los atractivos publicitarios posibles, evaluarlos y elegir algunos de ellos, ejecutar el mensaje publicitario y evaluar la eficacia de la campaña.

3.1 ¿Qué es un atractivo publicitario? Cite algunos ejemplos de atractivos publicitarios que haya recientemente observado en los medios.

3.2 Diseñe una publicidad a toda página en revistas para una nueva marca de bebida refrescante. El nombre de la nueva bebida y el diseño de su empaque son a su discreción. En una hoja separada especifique los beneficios en los que se hace hincapié o los llamados que se hacen en la publicidad.

OA 4

Describir las técnicas de evaluación y selección de medios. La evaluación y selección de medios constituyen un paso crucial en el proceso de la campaña publicitaria. Los principales tipos de medios de publicidad incluyen periódicos, revistas, radio, televisión, publicidad en exteriores como espectaculares y paneles de autobuses e Internet. Las recientes tendencias en los medios de publicidad incluyen carritos de compra con video, protectores de pantalla de computadora, publicidad en cines y DVD, teléfonos celulares y juegos de video. Los gerentes de promoción eligen la mezcla de medios de la campaña con base en las siguientes variables: costo por contacto, alcance, frecuencia, características del público meta, flexibilidad del medio, nivel de ruido y duración de vida del medio. Luego de elegir la mezcla de medios, un programa de medios designa cuándo aparecerá el anuncio y los vehículos de medios en donde aparecerá.

4.1 ¿Cuáles son las ventajas de la publicidad en radio? ¿Por qué la radio se está ampliando como un medio publicitario?

4.2 Usted es el gerente de publicidad de una revista de navegación y uno de sus más importantes anunciantes probables ha cuestionado sus tarifas. Escriba a la empresa una carta en la cual explique por qué cree que la selectividad de su audiencia vale el gasto adicional para los anunciantes.

4.3 Identifique la mezcla de medios apropiada para los siguientes productos:

a. Tabaco masticable

b. Revista *People*

c. Weed-Eaters

d. Eliminador de olores de pies

e. Campañas de "Beber en forma responsable" por parte de los productores de cerveza

4.4 ¿Qué tan fácil es averiguar acerca de las opciones publicitarias en Internet? Visite las páginas de anunciantes de Looksmart y Yahoo! (**www.looksmart.com/aboutus/media** y **www.yahoo.com/info/advertising**). ¿Qué tipo de información requieren de usted? Envíe un mensaje de correo electrónico en el cual solicite información y compare lo que recibe.

OA 5

Analizar el rol de las relaciones públicas en la mezcla promocional. Las relaciones públicas son una parte esencial de la mezcla promocional de una empresa. Una empresa fomenta la buena publicidad no pagada para mejorar su imagen y promover sus productos. Las herramientas populares de relaciones públicas incluyen publicidad no pagada de nuevos productos, publicidad por emplazamiento, educación de los consumidores, patrocinios y sitos web en Internet. Un aspecto de igual importancia de las relaciones públicas es manejar la publicidad no pagada desfavorable para minimizar el daño a la imagen de una empresa.

5.1 ¿Cómo pueden trabajar de forma conjunta la publicidad y la publicidad no pagada? Cite un ejemplo.

5.2 Como nuevo director de relaciones públicas de una compañía de ropa deportiva, se le ha pedido que establezca los objetivos de relaciones públicas para una nueva línea de calzado para atletismo que se introducirá en el mercado. Redacte un memorando en el cual describa los objetivos que usted propone para la introducción del calzado y sus razones.

5.3 Revise los periódicos de su área durante una semana. Trate de hacerlo con periódicos variados y diferentes (locales, del campus, culturales, contraculturales, etc.). Durante este periodo, recorte toda la publicidad de eventos que listen patrocinadores. Una vez que los haya recopilado, extiéndalos para que los pueda ver todos a la vez. Identifique cualquier patrón o conexión entre el tipo de evento y sus patrocinadores. Identifique empresas que patrocinen más de un evento. ¿Qué le comentan los patrocinadores acerca de los mercados meta? Después de analizar los anuncios, escriba un breve párrafo en el cual resuma sus hallazgos.

TÉRMINOS CLAVE

advergaming 571
alcance 573
atractivo publicitario 562
campaña de publicidad 561
costo por contacto 573
frecuencia 574
función de respuesta a la publicidad 556
infomercial 569
manejo de crisis 581
marketing con causa 580
medio 566
mezcla de medios 573
objetivo publicitario 561
patrocinio 580
planeación de medios 566
programa continuo de medios 575
programa de medios 575
programa escalonado de medios 575
programa estacional de medios 576
programa intermitente de medios 576
proposición única de venta 563
publicidad 555
publicidad comparativa 560
publicidad competitiva 559
publicidad cooperativa 567
publicidad de apoyo 558
publicidad del producto 558
publicidad institucional 558
publicidad no pagada 578
publicidad pionera 559
publicidad por emplazamiento 579
relaciones públicas 577
selectividad de la audiencia 574

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN 1

Usted puede pensar que crear la publicidad es fácil. Después de todo, ha tenido mucha experiencia con ella, ya que lo han bombardeado con anuncios desde que era niño. Pero crear publicidad presenta desafíos reales. En este ejercicio tendrá el reto de crear un anuncio para un nuevo producto de uso animal que esté basado en un producto empleado por humanos. Algunos ejemplos podrían ser sostenes para vacas, esmalte de uñas para tigres y "Ratón al minuto" para gatos. Usted puede elegir cualquier producto y cualquier animal, pero la combinación debe tener sentido.[82]

Actividades

1. Ha sido contratado por el proveedor de su producto elegido para crear un anuncio impreso. Despliegue su anuncio en un papel no más pequeño de 8.5 × 11 pulgadas. Incluya un título, ilustración, logotipo y copia del texto. Su ilustración puede ser dibujada a mano o recortada de una revista.
2. Incluya la copia de su anuncio directamente enfrente del anuncio a menos de que los bloques de su ejemplar sean demasiado largos para que sean legibles o limpios. Si este es el caso, etiquete sus bloques de copia con letras, colóquelas en la parte trasera del anuncio y escriba la letra correspondiente en el lugar apropiado en el frente del anuncio.
3. No olvide elegir su propio nombre de marca para el producto o servicio (como "Ratón al minuto").

EJERCICIO DE APLICACIÓN 2

En esta era de canales de cables de noticias de 24 horas, programas de noticias de tabloides y agresivos reporteros de noticias locales y nacionales que intentan exponer los malos manejos corporativos, una de las habilidades más importantes que debe aprender un gerente es la forma de manejar de manera eficaz a la prensa. Pruebe su habilidad para hacer esto al colocarse en la siguiente situación. Para hacer la situación más realista lea el escenario y luego concédase dos minutos para redactar una respuesta a cada pregunta.[83]

Actividad

En la actualidad, en la capital del país, un grupo de interés público celebró una conferencia de prensa para divulgar los resultados de un estudio que encontró que la comida que se vende en la mayoría de los restaurantes chinos tiene un alto contenido en grasa. El grupo afirma que los platillos chinos más populares, incluidos el pollo a la naranja, el arroz frito con cerdo y la carne Hunan contienen casi tanta grasa como la comida que usted obtiene de las cadenas de comida rápida como McDonald's, Wendy's y Burger King. (Gran parte es comida frita o está cubierta con salsas pesadas.) Más aún, el grupo afirma que los clientes que esperan controlar su colesterol y presión sanguínea en niveles bajos por comer comida china sólo se están engañando.

Un reportero de televisión del canal 5 lo llamó a usted a Szechuan Palace, su restaurant chino estilo Szechuan, para obtener su respuesta a este estudio. Cuando él y su equipo de camarógrafos llegaron, le hicieron las siguientes preguntas:

1. "Un nuevo estudio publicado hoy afirma que la comida que se vende en los restaurantes de comida china en promedio engorda tanto como la que se vende en los restaurantes de comida rápida. ¿Qué tan saludable es la comida que usted sirve en Szechuan?"
2. "Acerca la cámara aquí [la cámara se acerca para la toma] porque quiero que el público en casa vea que usted no proporciona ninguna información en su menú acerca de las calorías, las calorías de la grasa o el colesterol. Sin esta información [la cámara se aleja para tomar la imagen de usted y el reportero], ¿cómo pueden saber los clientes si la comida que usted sirve es saludable para ellos?"
3. "Estos nuevos estudios estuvieron basados en almuerzos y cenas tomadas de muestras de restaurantes chinos en todo el país. Una empresa local, Huntington Labs, ha acordado probar los alimentos de los restaurantes locales para que podamos proporcionar información precisa a nuestros televidentes. ¿Estaría de acuerdo en dejarnos tomar una muestra de los principales platillos en su restaurante para comprobar el nivel de calorías, calorías de grasa y colesterol? Más aún, ¿podemos llevar las cámaras a su restaurante para poder ver las reacciones de sus clientes a estos estudios?"

EJERCICIO DE ÉTICA

A Creative Advertising Agency se le ha pedido ayudar a su cliente más grande a mejorar su imagen corporativa después de un muy publicitado retiro de producto. El cliente solicita un anuncio en televisión en el que se resalte la donación generosa por parte de la empresa de productos a familias de bajos ingresos. Sin embargo, la única donación que la empresa ha hecho es una de los productos retirados. Los ejecutivos de cuenta temen que promover la donación puede causar una repercusión negativa en los consumidores, pero el cliente continúa ejerciendo presión para el spot.

Preguntas

1. ¿Debe Creative Advertising cumplir con las expectativas de los clientes (por ejemplo, crear un spot promocional) o arriesgarse a perder la cuenta? Explique su razonamiento.
2. ¿Qué señala la Declaración de ética de la AMA acerca de la verdad en la publicidad? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego, redacte un breve párrafo que describa cómo se relaciona la Declaración de ética de la AMA con este tema.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

En la Parte 5 de su plan de marketing estratégico seguirá definiendo los elementos de la mezcla de marketing, enfocándose en las decisiones de promoción y comunicación. Utilice los siguientes ejercicios para que lo guíen a lo largo de las decisiones de publicidad y relaciones públicas que tomará para la empresa que ha elegido:

1. Investigue diferentes tarifas de colocación en medios (como para un periódico escolar, un periódico local, un periódico nacional, una estación de radio local, una estación de televisión local, una revista general o de interés de especialidades, una cartelera local, publicidad en la vía pública, o Internet). Puede llamar a los medios locales o consultar Standard Rate and Data Services (SRDS). ¿Qué medios debería utilizar su empresa? ¿Qué medios puede pagar su empresa? ¿Cuándo se deben utilizar los medios?

2. ¿Hay preocupaciones publicitarias diferentes para la empresa sólo en Internet, que para la empresa tradicional con una presencia establecida? De ser así, ¿cuáles son? Diseñe la publicidad para cada medio seleccionado en la pregunta 1. ¿Todos los textos publicitarios tienen un tema y un estilo uniformes? ¿Hay suficiente información acerca de los beneficios que se ofrecen a los consumidores? ¿Los consumidores tienen una opción para obtener información adicional?

3. Haga una lista de las actividades de relaciones públicas que debería realizar su empresa. Asegúrese de que sean consistentes con la determinación de su marca y con otras promociones. Además, escriba un plan para manejar la mala publicidad. La mala publicidad viaja a la velocidad de la luz en Internet y presenta un reto mucho mayor para una empresa electrónica. Verifique en **http://urbanlegends.about.com** para ver la forma en que la información errónea puede viajar en Internet y causarles pesadillas de relaciones públicas a las empresas.

© AP IMAGES/ PRNEWSFOTO/BURGER KING CORPORATION

CASO DE ESTUDIO: BURGER KING

CÓMO SALIRSE CON LA SUYA PARA VARIAR

¿Cómo hacer que aparezca su nombre cuando es el restaurante de hamburguesas número dos en el país? Para inicios del milenio, en las mentes de muchos Burger King había quedado relegada a quedarse sentada en la banca en la industria de comida rápida. Y en cierta forma, después de cambiar de propietarios y el nombre de la marca tantas veces, eso podría no ser una sorpresa. Después, en 2003 Burger King contrató a la agencia de publicidad Crispin Porter + Bogusky, que llevó algunos cambios de marca importantes para la franquicia de comida rápida. En esa época, Burger King estaba considerada como una marca aburrida, con muy poca personalidad e identidad. Crispin Porter + Bogusky rápidamente tomó medidas para darle una nueva imagen, que sería divertida y con la que las personas desearían estar asociadas. Durante los últimos años, la nueva campaña de publicidad de Burger King ciertamente ha atraído la atención de las personas.

Sin embargo (atención) esto no es necesariamente algo positivo. La agencia Crispin Porter + Bogusky siempre ha sido conocida por su publicidad aguda y controversial y su trabajo para Burger King no ha sido una excepción. Ciertamente le dio a Burger King un nuevo rostro. Las primeras promociones incluían el sitio web del "pollo subordinado" de Burger King, en donde un hombre vestido de pollo y sentado frente a una cámara de video respondía a los pedidos que hacían quienes visitaban el sitio. BK le dio un nuevo giro al tema del pollo subordinado en 2005, con una falsa banda de metales llamada Coq Roq para promover su nuevo Chicken Fries. La campaña incluía comerciales con la banda –un grupo de seis músicos que usaban máscaras de pollo– a la par de un sitio web y videos musicales de cuatro canciones que elogiaban a los pollos y a Chicken Fries subordinados. Si el nombre de la banda o fijaba el tono (olvidemos al cantante principal: Fowl Mouth), el sitio web comenzaba con una galería de fotografías que contenía imágenes de mujeres jóvenes con leyendas como

"a las gruperas les fascina el Coq". Las imágenes provocaron una gran controversia y muchos afirmaban que eran degradantes para las mujeres e inapropiadas para los niños. Las leyendas desaparecieron rápidamente. La empresa culpó al mal funcionamiento en la programación Flash y XML por las leyendas. La alusión a Coq Roq tampoco era una anomalía en los nuevos mensajes publicitarios de BK; más o menos al mismo tiempo, BK divulgó una serie de comerciales que presentaban al antiguo Hootie y al testaferro Blowfish de Darius Rucker cantando una versión reescrita de la canción tema "Have it your way"con una letra sugerente, mientras viaja por un país de fantasía de comida y mujeres vestidas en forma provocativa. Aun con la controversia, Crispin Porter + Bogusky estaba distinguiendo a Burger King y las ventas empezaron a mejorar.

Sin embargo, la publicidad de BK no sólo se basaba en el sexo para vender sus productos. Aun cuando ha establecido al hombre de 18 a 34 años de edad como un factor demográfico meta importante, muchas de las últimas campañas publicitarias de BK han estado diseñadas simplemente para sorprender a los consumidores y animar un poco las cosas. Una de las primeras medidas de Crispin fue una resurrección del la vieja mascota anticuada: the King. Pero en vez de darle un nuevo aspecto contemporáneo hip, conservaron la corona, la barba roja y el vestuario real, combinado con una máscara inmóvil con una sonrisa lúgubre. Desde entonces the King ha aparecido en muchas de las campañas recientes de Burger King, como su "Walking up with the King", en donde un joven confundido despierta para encontrar al Rey a su lado en la cama. Entonces el rey le ofrece un sándwich para desayunar. En 2007, Burger King" lanzó su campaña "Whooper Freakout", en la que retiraron la Whopper del menú en un par de ubicaciones selectas de Burger King y filmaron las reacciones de los clientes utilizando cámaras ocultas.

A finales de 2008, los publicistas de Burger King causaron otra controversia con sus comerciales de "Whooper Virgins". La campaña se enfocaba alrededor de las pruebas de sabor entre la Whopper y la Big Mac de McDonald's, similar a "Pepsi Challenge" contra Coca-Cola, pero como siempre, Burker King añadió un giro. Su firma de publicidad contrató a un equipo de investigación independiente para que hiciera las pruebas entre tres grupos separados de personas (las tribus Inuit de Islandia, los Hmong en Tailandia y un grupo de agricultores rurales en Transilvania), a quienes identificaron como personas que no tenían ninguna exposición a las marcas de McDonald's o de Burger King o al marketing (y ni siquiera a la comida rápida). Quienes hicieron la prueba del sabor aparecían con estilo de vestir tradicional y, según el equipo de filmación, la mayoría eligió la Whooper. Y aun cuando el equipo de filmación y los publicistas en Crispin afirmaron que el proyecto se había llevado a cabo con el máximo cuidado y respeto hacia las personas y sus culturas, los anuncios (una vez más), despertaron una racha de controversias, con las acusaciones de que la campaña de Burger King era explotadora y culturalmente degradante.

No importa si la publicidad cruza la línea o no, las promociones de BK ciertamente han tenido éxito. El sitio web del pollo subordinado atrajo a 439 millones de visitantes, el sitio web de Coq Roq también atrajo un tráfico considerable y las Chicken Fries resultaron ser un éxito en el menú de BK. Cuando Burger King puso en circulación un videojuego presentando al Rey, se vendieron varios millones de copias del juego. Burger King también atrajo una atención significativa con su último ardid publicitario, titulado "Whooper Sacrifice". La campaña, con la frase de efecto "La amistad es poderosa, pero la Whooper es más poderosa", se presentó en Facebook, en donde la empresa creó una aplicación que enviaría un mensaje: cada vez que el usuario le retirara su amistad a alguna persona, BK les ofrecía un cupón para una Whooper gratis. Poco después del lanzamiento, Facebook prohibió la aplicación. BK respondió colocando el siguiente mensaje en el sitio web de la campaña: "Facebook ha inhabilitado a Whopper Sacrifice después de que el amor de ustedes por la Whopper resultó ser más fuerte que 233 906 amistades".[84]

Preguntas

1. ¿Qué piensa usted de las tácticas publicitarias de Burger King? ¿Está bien atraer a nuevos clientes, mientras se aleja a otros? ¿La publicidad de Burger King es ética? Explique.

2. ¿En qué forma manejó Burger King la publicidad negativa que recibió acerca del contenido de su sitio web Coq Roq?

© NKP MEDIA, INC./ CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

VANS: OFF THE WALL Y EN MENSAJE

Aunque Vans genera $500 millones al año en ventas, la empresa utiliza sólo un pequeño equipo para manejar la publicidad y las relaciones públicas de la empresa: Stacy y Chris. El equipo (o dúo) de RP de Vans utiliza la publicidad vertical para atender un grupo central de clientes. Con sólo un pequeño presupuesto publicitario, el equipo debe desarrollar sociedades con sus anunciantes y utilizar tours y eventos para difundir la cultura de Vans.

Preguntas

1. ¿A quiénes considera Vans como sus consumidores centrales? ¿Cómo llega a ellos la empresa con sus mensajes de marketing?
2. ¿Cómo elige Vans las causas para su marketing con causa?
3. ¿Qué hace Vans para asegurar que sus anuncios impresos concuerden con las publicaciones en las cuales aparecen?
4. Describa el rol de Internet en la estrategia de comunicación de Vans.

El marketing y usted: Resultados de

Las puntuaciones altas indican que a usted le agrada la publicidad en televisión. No sólo le agrada, sino que piensa que los anuncios por televisión tienen beneficios informativos. Las puntuaciones bajas corresponden a una actitud más escéptica hacia la publicidad por televisión. Si usted es escéptico acerca de los anuncios por televisión, ¿también es escéptico acerca de los anuncios impresos u otros tipos de publicidad? ¿Qué tanto se sintoniza (o se desintoniza)?

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© ISTOCKPHOTO.COM/STEVE SNYDER

CAPÍTULO 18

Promoción de ventas y venta personal

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Definir y expresar los objetivos de la promoción de ventas

2A Analizar las formas más comunes de promoción de ventas de consumo

3A Listar las formas más comunes de promoción de ventas comerciales

4A Describir la venta personal

5A Analizar las diferencias clave entre la venta relacional y la venta tradicional

6A Listar los pasos en el proceso de ventas

7A Describir las funciones de la administración de ventas

OA 1

PROMOCIÓN DE VENTAS

Además de servirse de la publicidad, las relaciones públicas y la venta personal, los gerentes de marketing pueden utilizar la promoción de ventas para aumentar la eficacia de sus esfuerzos promocionales. La promoción de ventas son las actividades de comunicación de marketing, distintas a la publicidad, la venta personal y las relaciones públicas, en las cuales un incentivo a corto plazo motiva a los consumidores o miembros de canal de distribución a comprar un producto o servicio de inmediato, ya sea al disminuir el precio o agregarle valor.

La publicidad ofrece al consumidor una razón para comprar; la promoción de ventas brinda un incentivo para comprar. Ambas son valiosas, pero la promoción de ventas suele ser más económica que la publicidad y más fácil de medir. Una importante campaña publicitaria en televisión nacional implica con frecuencia un costo de más de cinco millones de dólares para crear, producir y colocar. En contraste, las campañas promocionales que utilizan Internet o los métodos de marketing directos pueden valer menos de la mitad de esa cantidad. También es muy difícil determinar cuántas personas compran un producto o servicio como resultado de anuncios de radio o de televisión. Pero con la promoción de ventas, los mercadólogos saben cuál es el número preciso de cupones redimidos o el número de entradas a un concurso.

La promoción de ventas por lo general está enfocada a uno de dos mercados distintos. La promoción de ventas de consumo está orientada al mercado del consumidor final. La promoción de ventas comerciales está dirigida a los miembros de canal de marketing, como mayoristas y minoristas. La promoción de ventas se ha convertido en un elemento esencial para un programa de comunicación integral de marketing de una empresa (capítulo 16). Los gastos de la promoción de ventas se han incrementado de manera constante durante los últimos años como resultado de una creciente competencia, el conjunto siempre en expansión de alternativas de medios disponibles, consumidores y minoristas que exigen más ofertas de los fabricantes y la continua confianza en las estrategias de marketing confiables y mensurables. Además, las empresas de bienes y servicios que por tradición han ignorado las actividades de promoción de ventas, como las empresas de energía y los restaurantes, han descubierto el poder de marketing de la promoción de ventas. De hecho, los gastos anuales en marketing de promoción en Estados Unidos ahora exceden los $ 4 000 millones. El correo directo es el medio de promoción que se utiliza más ampliamente, lo que representa casi 50% de los desembolsos de promoción anual.[1] Los siguientes dos medios de mayor uso son los muestreos y las promociones en tienda. Algunos ejemplos de esto abarcan las promociones en el punto de venta (17% de los gastos), eventos y patrocinios (14%) y, promociones vía Internet y aparatos móviles (7%).[2]

El marketing y usted

¿Qué piensa de los cupones? Registre sus respuestas en las siguientes líneas.

1 2 3 4 5

Totalmente de acuerdo — Totalmente en desacuerdo

__ Los cupones le pueden ahorrar mucho dinero a una persona.

__ El dinero que puedo economizar con el uso de cupones, no suma demasiado.*

__ Creo que las personas pueden ayudar a sus familias en el aspecto financiero al emplear cupones.

__ En general, me gusta usar cupones.

__ En mi opinión, utilizar cupones para productos en el supermercado es o sería inútil.*

__ Si consideramos todo, el uso de cupones para compras en el supermercado es inteligente.

Ahora, sume su puntuación, invierta sus respuestas en los reactivos seguidos por un asterisco (por ejemplo, si usted respondió 4, cámbielo a 2). Averigüe lo que significa su puntuación después de leer el capítulo.

Fuente: De Scale #115, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, eds, vol. III © por American Marketing Association.

Los objetivos de la promoción de ventas

La promoción de ventas suele tener mayor efecto en el comportamiento que en las actitudes. La compra inmediata es el objetivo de la promoción de ventas, sin importar la forma que adopte. Por tanto, parece tener más lógica cuando se planea una campaña de promoción de ventas para enfocarse en clientes con base en su comportamiento general. Por ejemplo, ¿el consumidor es leal a su producto, o al de sus competidores? ¿Cambia de marcas fácilmente a favor de una mejor oferta? ¿El consu-

promoción de ventas
Actividades de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor.

promoción de ventas de consumo
Actividades de promoción de ventas que se enfocan al consumidor final.

promoción de ventas comerciales
Actividades de promoción de ventas que se dirigen a un miembro de canal, como un mayorista o minorista.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Definir y expresar los objetivos de la promoción de ventas

midor compra sólo el producto menos costoso, sin considerar nada más? ¿El consumidor adquiere por lo menos algún producto en la categoría de usted?

Los objetivos de una promoción dependen del comportamiento general de los consumidores meta (figura 18.1). Por ejemplo, las empresas que se enfocan en los usuarios leales de su producto en realidad no pretenden modificar su comportamiento. En vez de ello, necesitan reforzar el comportamiento existente o aumentar el uso del producto. Una herramienta eficaz para fortalecer la lealtad a la marca es el *programa de comprador frecuente*, el cual recompensa a los consumidores por las compras repetidas. Otro tipo de promociones son más eficaces con clientes propensos al cambio de marcas o con quienes son leales a un producto de la competencia. Un cupón de descuento, una muestra gratis o una exhibición atrayente en una tienda seducirán a los compradores para probar una marca nueva. Los consumidores que no emplean el producto pueden sentirse atraídos a intentarlo por medio de la distribución de las muestras gratis.

Una vez que las empresas entienden la dinámica que ocurre dentro de su categoría de producto y cuando han determinado los clientes en particular y las conductas de los consumidores en quienes quieren influir, pueden elegir las herramientas promocionales para alcanzar estas metas.

FIGURA 18.1

Tipos de consumidores y metas de promoción de ventas

Tipo de comprador	Resultados deseados	Ejemplos de promoción de ventas
Clientes leales Personas que compran su producto la mayor parte del tiempo o todo el tiempo	Reforzar el comportamiento, aumentar el consumo, modificar los tiempos de compras	• Programas de marketing de lealtad, como tarjetas o clubes de comprador frecuente • Paquetes de productos que proporcionan a los clientes leales un incentivo para abastecerse, o bien, obsequios ofrecidos a cambio de pruebas de compra
Clientes de los competidores Personas que compran el producto de un competidor la mayor parte del tiempo o todo el tiempo	Acabar con la lealtad, persuadirlos de cambiar a la marca de usted	• Muestreo para presentar las cualidades superiores del producto en comparación con la marca de los competidores • Sorteos, concursos u obsequios que generan interés en el público
Cambiadores de marca Personas que compran una diversidad de productos en la categoría	Convencer de comprar la marca de usted más seguido	• Cualquier promoción que rebaje el precio del producto, como cupones, paquetes con descuento y paquetes de productos • Ofertas comerciales que faciliten la disponibilidad de los propios productos mayor que los de la competencia
Compradores de precios Las personas que de manera consistente compran la marca menos costosa	Atraer con precios bajos o proporcionar un valor agregado de suministro que haga que el precio sea menos importante	• Cupones, paquetes con descuentos de precios, reembolsos u ofertas comerciales que reduzcan el precio de la marca para que iguale al de la marca que hubieran comprado

Fuente: *Sales Promotion Essentials*, segunda edición, por Don E. Schultz, William A. Robinson y Lisa A. Petrison, reimpresa con autorización de NTC Publishing Group, 4255 Touhy Ave., Lincolnwood, IL 60048.

Experiencia del CLIENTE

¿Starbucks ha perdido su atractivo con el Joes promedio?

Durante una época Starbucks era considerado como el amo en la determinación de marca y una de las empresas más admiradas en el mundo o que enseñó a Estados Unidos acerca del café y le proporcionó un "tercer lugar" para disfrutarlo, ahora ha perdido su lustre. En un punto, Starbucks abría un nuevo local al día. Todavía tiene más de 15 000 locales en 44 países y Starbucks representa más de la mitad (2 900 millones de porciones), según NPD Group/Crest. Pero las ventas de café de especialidad habían disminuido en 2008 (la primera disminución en cinco años) y muchas personas habían cambiado a otros competidores nuevos (y menos costosos), como Dunkin´ Donuts y McDonald´s. Sin embargo, el declive de Starbucks se inició mucho tiempo antes de que la economía pasara por una depresión.

La verdadera razón detrás de los problemas de Starbucks fue que su gerencia empezó a ignorar al cliente. Aun cuando trataba de resolver algunas quejas de los clientes, Starbucks degradó la experiencia total del cliente, volviéndose menos apasionada acerca de las relaciones con el cliente y su experiencia con el café. Por ejemplo, cuando algunos clientes se quejaron de lo largo de las filas y del ritmo del servicio, Starbucks decidió retirar algunos de los sofás y sillas cómodos que hacían de Starbucks algo único. Eso dejaba espacio para un mayor número de personas en la fila, pero no dejaba mucho espacio para que se relajaran. Y con el fin de apresurar el servicio, Starbucks se deshizo de los molinos de café en grano, que requerían mucho tiempo. Pero una vez que los sofás y los granos de café desaparecieron, sucedió lo mismo con gran parte de la experiencia de Starbucks. Muy pronto los clientes empezaron a comprender que el precio que pagaban era bastante alto en relación con la experiencia.

Cuando el precio de las acciones y las ventas de Starbucks empezaron a disminuir, la gerencia trató de recuperarse; el fundador Howard Schultz regresó como presidente ejecutivo (CEO) después de ocho años lejos del rol. Starbucks planeaba reencender la conexión con el cliente, demorar el crecimiento de las tiendas, cerrar las que tenían un desempeño inferior, incrementar la expansión global y mejorar el estado del negocio en Estados Unidos. Se introdujeron nuevas mezclas de café, nuevos productos (en particular comida caliente), e incluso cupones. Hasta ese momento, Starbucks no ha tenido mucha suerte. En 2008 cerraron 600 locales y se espera que cierren más en vista de la depresión económica.

Starbucks creó y aprovechó la categoría del café de especialidad, pero las preferencias y las lealtades del cliente cambiaron. De hecho, en el Customer Loyalty Index de 2006 Starbucks dominaba a sus competidores; para finales de 2007, Starbucks había cedido su dominio a Dunkin' Donuts. Un estudio de Lightspeed Research reveló que más de 60% de los estadounidenses renunció al café costoso durante los últimos seis meses. Esto es una buena noticia para las empresas de café de menor atractivo, como McDonald´s; tiene planes para abrir barras de café en 14 000 restaurantes de Estados Unidos.[3] Entonces, ¿cómo puede regresar Starbucks a la "Experiencia de Starbucks"?

2A

HERRAMIENTAS PARA LA PROMOCIÓN DE VENTAS DE CONSUMO

Los gerentes de marketing deben decidir qué mecanismos de promoción de ventas de consumo deben utilizar en una campaña concreta. Los métodos elegidos deben concordar con los objetivos para asegurar el éxito del plan de promoción general. Las herramientas populares para la promoción de ventas de consumo son los cupones y las rebajas, obsequios, programas de marketing de lealtad, concursos y sorteos, muestreo y promoción en el punto de venta. Las herramientas de promoción de ventas de consumo también se transfieren con facilidad a versiones en línea para atraer a los usuarios de Internet para visitar los sitios, comprar productos o utilizar servicios en la Web.

Cupones y rebajas

Un cupón es un certificado que concede el derecho a los consumidores a una reducción de precio inmediata cuando compren el producto. Los cupones son una forma particularmente eficaz de alentar las pruebas de producto y las compras reiteradas. También es probable que aumenten la cantidad de productos adquiridos.

cupón
Certificado que da derecho a los consumidores a una reducción de precio inmediata cuando compran el producto.

rebajas
Reembolso de efectivo que se otorga por la compra de un producto durante un periodo específico.

Los tipos tradicionales de distribución de cupones, como periódicos, correo directo y revistas habían disminuido, pero se empezaron a incrementar en los años recientes. Por ejemplo, las empresas de bienes empacados para el consumo emitieron más de 300 000 millones de cupones con un valor de casi $400 000 millones en 2008. Para hacer que los cupones sean más atractivos, se incrementó el valor promedio y el resultado fue el primer incremento en las tasas de redención (de alrededor de 1.5% a 2.6% en 25 años.[4] La distribución de cupones en línea y en tienda también ha ido en aumento. Estas tendencias son el resultado de la intensa competencia en la categoría de productos empacados para el consumo y a la presentación de más de 1 200 nuevos productos cada año, así como de la recesión económica. Aunque los cupones con frecuencia son objeto de críticas por llegar a clientes que no muestran interés en el producto o servicio, o por alentar las compras reiteradas de los usuarios regulares, los estudios indican que los cupones promueven el uso de nuevos productos y tienen la probabilidad de estimular las compras. El uso de coloridas inserciones independientes (FSI, por sus siglas en inglés) en su mayoría en los periódicos dominicales, sigue creciendo a pesar de la declinación de la lectura de los periódicos. Los FSI son la forma más frecuente en que las empresas distribuyen cupones (88.1%), seguida de los volantes (4.7%), el correo directo (2.2%), las revistas (2.1%) e Internet (0.4%).Pero los sitios de distribución de cupones en línea como **www.coolsavings.com** y **www.valpak.com** están surgiendo como importantes agencias de distribución de cupones. Por desgracia, las tasas de redención de cupones con frecuencia son de 2% o menos.[5]

© PRNEWSFOTO/VALPAK

Para superar las bajas tasas de redención de cupones, las empresas utilizan nuevas estrategias. Por ejemplo, al reducir el tiempo durante el cual pueden redimirse los cupones o al reducir el requerimiento de múltiples compras, algunas empresas han aumentado la tasa de redención al crear un mayor sentido de urgencia para hacerlo. Algunas empresas están restando importancia al uso de cupones en favor de los precios bajos todos los días, mientras que otras distribuyen cupones sencillos de múltiples propósitos que se puedan redimir para varias marcas.

Los cupones en tienda se han vuelto populares porque implican mayor probabilidad de influir en las decisiones de compra de los clientes. Los cupones instantáneos sobre los paquetes de productos, los cupones distribuidos de las máquinas dispensadoras de cupones en los anaqueles y los cupones electrónicos emitidos en los mostradores de salida alcanzan tasas de redención mucho más altas. De hecho, los cupones instantáneos se redimen 15 veces más que los cupones tradicionales del periódico, lo que sugiere que los consumidores toman más decisiones de compra en la tienda.

Starbucks ha llevado los cupones en tienda a un nuevo nivel al instalar unidades interactivas en los anaqueles de las tiendas. Cada unidad proporciona a los consumidores información del producto relacionada con la elaboración del café, instrucción acerca del café y un probador. En una prueba, las unidades lograron un incremento de ventas de 200%. Los cupones por Internet también aumentan su popularidad. Por ejemplo, Kroger ha lanzado "Cupones en los cuales debe hacer clic, no recortar" en su sitio Kroger.com. Los miembros de las tarjetas de Kroger Plus Shoppers sólo se conectan al sitio web y dan clic en los cupones que desean. Éstos se cargan de forma automática a la tarjeta Kroger Plus y se redimen cuando se escanea la tarjeta Kroger Plus del cliente al momento de pagar.[6]

A medida que las tácticas de marketing se vuelven más sofisticadas, los cupones ya no se consideran una táctica aislada, sino un componente integral de una campaña promocional mayor. Por ejemplo, Papa John's Pizza formó equipo con Warner Bros. Home Entertainment y DC Comics para ofrecer un cupón de tres dólares redimible al instante en las compras en línea, así como una edición limitada de tarjetas de regalo "Dark Knight" que se podía redimir para productos de Papa John's Pizza en la tienda o en línea. El contenido exclusivo y los avances de la película están disponibles en el sitio web del restaurante. Los restaurantes Subway en Buffalo, Nueva York, desarrollaron una campaña que ofrece a los consumidores avisos de alerta y cupones de descuento a través de los teléfonos celulares de los clientes. Esto es un adelanto importante en marketing para los clientes de 18 a 34 años de edad. Otras empresas están experimentado con los cupones en teléfonos celulares, al tiempo que tratan de resolver los aspectos técnicos como utilizar los cupones en las cajas.[7] Las rebajas son similares a los cupones en cuanto a que brindan al comprador una reducción de precio; sin embargo, ya que el comprador debe enviar por correo un formato de rebaja y, por lo general, alguna prueba de compra, la recompensa no es tan inmediata. Utilizadas tradicionalmente

por los fabricantes de alimentos y cigarros, las rebajas ahora aparecen en todo tipo de productos, desde computadoras y software hasta películas y teléfonos celulares. En el periodo previo al Super Bowl XL, Pepsi-Cola ofreció a los consumidores una rebaja de $10 como incentivo para abastecerse de productos de bebidas carbonatadas de la empresa y de frituras de la marca Frito-Lay a tiempo para el gran juego.[8]

Los fabricantes prefieren las rebajas por varias razones. Las rebajas permiten a los fabricantes ofrecer en forma directa reducciones de precios a los consumidores. Los fabricantes ejercen mayor control sobre las promociones de las rebajas porque pueden emitirse y retirarse de la circulación en forma rápida. Aún más, ya que los compradores deben llenar formatos con sus nombres, domicilios y otros datos, los fabricantes utilizan los programas de rebajas para crear bases de datos de clientes. Tal vez la mejor razón de todas para ofrecer rebajas es que, aunque éstas son particularmente efectivas para inducir las compras, la mayoría de los consumidores nunca se molesta en utilizarlas. Los estudios demuestran que sólo alrededor de la mitad de los clientes que son elegibles para las rebajas en realidad las cobran.[9]

Obsequios

Un obsequio es un artículo adicional ofrecido al consumidor, por lo general a cambio de cierta prueba de que el producto en promoción ha sido adquirido. Los obsequios refuerzan la decisión de compra del consumidor, aumentan el consumo y persuaden a los no usuarios de cambiar de marcas. Los obsequios como teléfonos, bolsas y sombrillas se regalan cuando los consumidores compran cosméticos, revistas, servicios bancarios, renta de automóviles, etc. Quizás el mejor ejemplo del uso de obsequio es la Cajita feliz de McDonald's, la cual recompensa a los niños con un pequeño juguete. Muchas empresas han desarrollado al proporcionar a los clientes obsequios personalizados. Debido al amplio uso de los obsequios, en especial en las relaciones comerciales, se torna cada vez más difícil captar la atención de alguien con un obsequio. Kellogg's decidió utilizar al personaje animado Shrek en una mezcla de promociones basadas en obsequios para lograr que los niños coman en forma saludable. Se crearon tres juegos orientados al estilo de vida saludable y aparecieron en 100 millones de cajas de cereal. Y por primera vez se incluyó un promocional bilingüe en español, utilizando a Puss 'n' Boots y a su ayudante latino Shrek. Como resultado, se redimieron 125 000 tazones de cereal, 85 000 tableros boggie, 47 000 cubiertas para casco, 37 000 llaveros parlantes y 16 000 balones de fútbol. Kellogg's también vio un considerable incremento en las ventas de Rice Krispies (21.5%), Froot Loops (16.7%) y Corn Pops (5.6%).[10]

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO

Los obsequios también pueden incluir más producto por el precio regular, tal como los paquetes adicionales de dos por uno o aquellos que incluyan más cantidad del producto. Por ejemplo, Kellogg's agregó dos pastas y waffles más a sus Pop Tarts y a sus paquetes Eggo sin incrementar el precio, en un esfuerzo para impulsar la participación de mercado que se perdió con las marcas privadas y los nuevos competidores. La promoción fue tan exitosa que la empresa decidió mantener el producto adicional en el paquete regular. Otra posibilidad es anexar un obsequio al paquete del producto. Por ejemplo, cuando la investigación mostró que los consumidores que beben tequila, con frecuencia son determinantes de la moda de celebrar reuniones en casa, 1-800 Tequila lanzó una promoción de días festivos que incluía una cámara instantánea y una guía de entretenimiento incluidas con la botella.[11]

Programas de marketing de lealtad

Los programas de marketing de lealtad, o programas de comprador frecuente, recompensan a los clientes leales por hacer compras múltiples. El gasto promocional relacionado con los programas de lealtad se ha incrementado casi 4%, a $ 2 100 millones. Popularizado por la industria de las aerolíneas por medio de los programas de viajero

obsequio
Artículo adicional ofrecido al consumidor, por lo general a cambio de cierta prueba de compra del producto promovido.

programa de marketing de lealtad
Programa promocional diseñado para crear relaciones mutuamente benéficas a largo plazo entre una empresa y sus clientes clave.

programa de comprador frecuente
Programa de lealtad en el cual se recompensa a los clientes leales por realizar múltiples compras de un producto o servicio en particular.

frecuente, el marketing de lealtad permite a las empresas invertir en forma estratégica sus dólares de promoción en actividades diseñadas para capturar mayores utilidades de los clientes leales al producto o a la empresa. Esto es crucial, ya que los estudios muestran que la lealtad de los clientes va a la baja. Forrester Research encontró que el porcentaje de los consumidores que evalúan el precio como más trascendente que la marca aumentó de 41% a 47% en un periodo de tres años. Con base en la investigación realizada por Gartner, más de 75% de los consumidores maneja más de una tarjeta de lealtad que los recompense con puntos redimibles. Es más, hay casi 1 500 millones de membresías de programas de lealtad en Estados Unidos, con una participación promedio por hogar de 12 programas.[12]

El objetivo de los programas de marketing de lealtad es crear relaciones a largo plazo que sean benéficas tanto para la empresa como para sus clientes clave. En el sector minorista, los programas como My Coke Rewards y Nike Plus están permitiendo que estas marcas aprendan más acerca de lo que compran los clientes y su elección de recompensas. Los programas de comprador frecuente ofrecidos por gran número de supermercados y otros minoristas han incrementado su popularidad. La investigación de Forrester indica que 54% de los principales compradores de abarrotes pertenece a dos o más programas de lealtad de supermercados. Aunque esto manifiesta la popularidad de las tarjetas de lealtad, también sugiere que los clientes son "leales" a más de una tienda: 15% de los principales compradores de abarrotes maneja tarjetas al menos de tres programas y 4% participa en cuatro o cinco programas.[13] Combinado con otras estadísticas acerca de la creciente importancia del precio sobre las marcas, los programas de comprador frecuente deben ofrecer algo más que sólo descuentos para desarrollar la lealtad de los clientes. Una de las promociones exitosas "premium" más recientes es la tarjeta Duetto de Starbucks, que combina una tarjeta de crédito Visa con una recargable de Starbucks. La tarjeta permite a los miembros reunir "dinero duetto" que puede ser redimido por cualquier artículo que quieran comprar en un establecimiento de Starbucks. La empresa también envía a los miembros ofertas trimestrales con base en el uso, como muestras de producto y primicias. Un estudio mostró que más de 60% de los tenedores de tarjetas Duetto señaló tener más probabilidad de comprar productos Starbucks como resultado del programa.[14]

Las tarjetas de crédito de marca conjunta son una herramienta del marketing de lealtad cada vez más popular. Cada año, más de 6 000 millones de solicitudes de marketing directo para una tarjeta de crédito de marca conjunta se envían a los clientes potenciales en Estados Unidos. Gap, Sony y American Airlines son sólo algunos ejemplos de empresas que patrocinan las tarjetas de marca conjunta Visa, MasterCard o American Express. Target tiene una tarjeta (Take Charge of Education), que permite que los consumidores identifiquen la escuela a las que les gustaría donar dinero (**www.target.com**). American Express tiene un programa con Space Adventures, una empresa que ofrece experiencias simuladas de viajes espaciales.[15]

Por medio de los programas de lealtad, los compradores reciben descuentos, alertas sobre nuevos productos y otras atractivas ofertas. A cambio, los minoristas pueden crear bases de datos de clientes que contribuyan a entender mejor sus preferencias. Verizon Wireless desarrolla la lealtad con su programa "Nuevo cada dos". Los clientes que han sido clientes Verizon por dos años son candidatos para un crédito de $100 para un teléfono digital nuevo.[16]

Las empresas están utilizando cada vez más Internet para crear la lealtad de los clientes por medio del correo electrónico y los blogs. Más de 80% de las cadenas de supermercados emplea el correo electrónico para registrar a los clientes en sus programas de lealtad y atraerlos con cupones, volantes y campañas de promoción.[17] Los blogs se están convirtiendo en un componente crucial de los programas de marketing de lealtad de algunas empresas. La tecnología de blogs permite a las empresas crear una comunidad de consumidores que tengan sentimientos positivos acerca de la marca de la empresa y crear relaciones más estrechas con ellos. Starwood Hotels lanzó su blog corporativo, TheLobby.com. Aunque el blog está disponible para todo el público, la empresa está orientando el contenido en forma específica a los miembros del programa de lealtad de Starwood Preferred Guest. Las características incluyen anuncios acerca de eventos especiales en propiedades específicas de Starwood y de la forma en la cual los viajeros pueden obtener puntos de lealtad mediante promociones especiales. El objetivo de la empresa es combinar la publicidad con una información útil para crear un destino web para sus clientes y alejarlos de otros blogs de viaje que puedan mostrar publicidad negativa acerca de los hoteles Starwood.[18]

Las empresas como McDonald's y Cannondale también utilizan la tecnología de blogs para crear comunidades en torno a sus marcas. Robin Hopper, presidente de iUpload, la empresa que maneja los blogs para estas dos empresas, asevera que las empresas publican

blogs para crear redes sociales alrededor de sus marcas. "Es una nueva forma completa de hacer marketing", señala Hopper. "Las personas proporcionan en forma voluntaria todo tipo de información demográfica en los blogs", que las empresas pueden utilizar para orientarse a ellos en forma más eficaz.[19]

Concursos y sorteos

Los concursos y sorteos suelen estar diseñados para crear interés en un bien o servicio, a menudo para estimular el cambio de marcas. Los concursos son promociones con las cuales los participantes utilizan cierta habilidad o capacidad para competir por los premios. Un concurso de consumidores requiere que los participantes respondan a preguntas, completen oraciones, o redacten un párrafo acerca del producto y envíen una prueba de compra. Por otro lado, ganar un *sorteo* depende del azar o la suerte y la participación es gratuita. Los sorteos atraen por lo general 10 veces más participantes que los concursos. Se esperaba que las empresas gastaran casi $2 000 millones en 2009, creando juegos, concursos y sorteos. Los concursos y los sorteos requieren que el contenido generado por el consumidor siga siendo el favorito. Por ejemplo, Dol inició su concurso Sweet Retreat utilizando blogs y fiestas de postres helados. Con en fin de participar, las personas deben enviar fotografías de ellas mismas disfrutando los postres helados Dole, e incluir una leyenda acerca de su "momento de indulgencia". Después los consumidores votan por los ganadores, que reciben una variedad de premios. Se pidió a los bloggers que se enfocan en las madres, la salud y el bienestar que hablen acerca de las fiestas con postres helados Dole. Por último, en varias ciudades se identificaron a grupos específicos como clubes de libros, grupos de álbumes de recortes y otros para que participaran en las fiestas de postres helados.[20]

Aun cuando los concursos y los sorteos pueden atraer un interés y una publicidad considerables, con frecuencia no son herramientas efectivas para generar ventas a largo plazo. Para aumentar su eficacia, los gerentes de promoción de ventas deben asegurarse de que el premio sea atractivo para el mercado meta. Por ejemplo, el sorteo anual de Home & Garden Television Network "Dream Home Giveaway" obsequia una casa amueblada por completo y construida en forma personalizada a un afortunado televidente. La promoción tiene un patrocinio conjunto con General Motors, que obsequia en la cochera un vehículo nuevo y con otras empresas relacionadas con el hogar, como pintura Sherwin-Williams, pisos Lumber Liquidators, California Closets y puertas y ventanas Jeld-Wen. Los sorteos anuales suelen atraer más de cuatro millones de entradas.[21] Ofrecer varios premios más pequeños a muchos ganadores en lugar de uno grande a una sola persona con frecuencia aumenta la eficacia de la promoción, pero no se puede negar el atractivo de uno tipo "premio mayor".

El mega evento de Red Baron, Freschetta y las pizzas Tony´s, "Fuel-Up the Family", ofrece a los consumidores una oportunidad de ganar un Toyota Prius. Para participar, los consumidores ingresan el código UPC de paquetes marcados especialmente y juegan Instant Win en un sitio web interactivo.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/SCHWAN'S CONSUMER BRANDS NORTH AMERICA, INC.

Muestreo

Los consumidores perciben una cierta cantidad de riesgo al probar nuevos productos. Muchos temen probar algo que no les guste (como un nuevo producto alimenticio) o gastar demasiado dinero y obtener muy poca recompensa. El **muestreo** permite al cliente probar un producto sin riesgos. Los muestreos pueden aumentar las ventas a detalle en más de 40%. Por tanto, no es de sorprender que el muestreo de productos sea el método predominante en las tiendas cuando se trata de influir en las decisiones de compra de los consumidores.[22]

El gasto en muestreo se incrementó 5% en 2008, a $2 300 millones.[23] El muestreo puede lograrse al enviar de manera directa las muestras al consumidor, entregarlas de puerta en puerta, empacar la muestra con otro producto; o bien, demostrar u ofrecer muestras del producto en una tienda minorista o establecimiento de servicio. Coca-Cola se asoció con Domino's Pizza para obsequiar muestras de su bebida Coca-Cola Zero. Cada cliente de Domino's que hacía un pedido obtenía una botella gratis de Coca-Cola Zero de 20 onzas.[24] Kleenex inició el programa de muestreo más grande de todos los tiempos para el nuevo pañuelo desechable mejorado con loción. La campaña dejó 60 millones de muestras en lugares en donde los consumidores por lo general no encuentran pañuelos desechables, como máquinas expendedoras, para que los consumidores hicieran la prueba. Kleenex respaldó el

muestreo
Programa promocional que concede al consumidor la oportunidad de probar un bien o servicio sin costo.

promoción en el punto de venta
Una exhibición promocional establecida en la ubicación del minorista para crear tráfico, anunciar el producto o inducir las compras de impulso.

esfuerzo con publicidad en revistas y un recorrido en camioneta para distribuir muestras. De manera similar, cuando Masterfoods buscaba incrementar las ventas de su línea de producto "Promesas" de Dove de chocolate con leche y chocolate oscuro, utilizó medios impresos y muestreo. Para llegar al mercado meta de alto nivel, se enviaron muestras a los hoteles lujosos, spas y exhibiciones de cocina gourmet.[25]

El muestreo en eventos especiales es un método de distribución conocido, eficaz y de alto perfil que permite a las empresas aprovechar las actividades del consumidor basadas en la diversión, incluyendo eventos deportivos, festivales universitarios, ferias y carnavales, eventos de playa y parrilladas. General Mills utilizó 500 "cocinas de ensamble de alimentos" para proporcionar muestras de su Chocolate Turtle Chex Mix, en donde las ocupadas madres podían preparar alimentos listos para consumirse. Las empresas como Tabasco, Juicy Juice y Lipton Iced Tea también están ofreciendo muestras en esas cocinas. El muestreo de productos durante las esperas en los estadios de fútbol colegial y profesional permiten a las empresas llegar a 10 000 y 100 000 consumidores en una tarde. H.J. Heinz prueba productos como las salsas *barbecue* y salsas de tomate para recibir retroalimentación inmediata acerca de lo que los consumidores prefieren o de lo que les disgusta de los productos.[26]

Distribuir muestras en ubicaciones específicas donde los consumidores a menudo se reúnen para un objetivo o un interés en común, como clubes deportivos, iglesias o consultorios médicos, es uno de los métodos de muestreo más eficientes. ¿Qué mejor forma de hacer que los consumidores prueben un producto que ofrecer una muestra justo cuando más se necesita? Si alguien visita un club deportivo en forma regular, es muy probable que sea un buen prospecto para un producto de comida sana o un suplemento vitamínico. Los instructores en los clubes deportivos entregan además jabón corporal, desodorante y toallas faciales a los sudorosos participantes al final de una sesión y, lo que más sorprende, bebidas calientes. Dunkin' Donuts utilizó un programa de muestreo en más de 200 clubes deportivos de su nueva bebida Latte Lite, un producto con 0% de grasa que proporciona a los consumidores conscientes de la salud una alternativa más ligera.[27] Mientras tanto, los fabricantes de removedores de manchas y limpiadores de manos entregan muestras gratis en las áreas de comida en los centros comerciales y en los zoológicos donde se permite tocar a los animales. De igual forma, las compañías farmacéuticas ofrecen muestras de nuevos y costosos medicamentos como una táctica para atraer a médicos y consumidores para que sean leales a un producto. El muestreo en línea está cobrando ímpetu a medida que las comunidades web reúnen a personas con intereses en común para que prueben nuevos productos, a menudo utilizando blogs para hacer correr la voz. La empresa de esmaltes para uñas OPI utilizó a SheSpeaks para alentar la prueba de nuevos aplicadores de esmalte para uñas. Las consumidoras se debían registrar y después ordenar uno de los cinco aplicadores de colores y cupones. Las consumidoras también blogeaban acerca de los nuevos aplicadores y transferían los cupones a sus amigas.[28]

Promoción en el punto de venta

La **promoción en el punto de venta** (**POP**, por sus siglas en inglés) incluye cualquier exhibición promocional establecida en la ubicación del minorista para crear tráfico, anunciar el producto o inducir las compras de impulso. Las promociones en el punto de venta incluyen los "parlantes" (señales anexas a los anaqueles de las tiendas) extensores de anaqueles (anexos que amplían los anaqueles para que los productos sobresalgan) anuncios en carritos y bolsas de abarrotes, exhibidores al final del pasillo y a nivel de piso, monitores de televisión en los mostradores de salida de los supermercados, mensajes de audio en tienda y exhibiciones audiovisuales. Una gran ventaja de la promoción POP es que ofrece a los fabricantes un público cautivo en las tiendas minoristas. Otro beneficio es que entre 70% y 80% de todas las decisiones de compra minorista se llevan a cabo en la tienda, así que las promociones POP pueden ser muy efectivas. Las promociones POP pueden incrementar las ventas tanto como 65%. Las estrategias para incrementar las ventas incluyen exhibidores o carteles impresos, mensajes cambiantes en la base o en las envolturas de las cajas, agregar exhibiciones inflables o móviles y utilizar letreros que anuncien los deportes, la película o la obra de caridad que esté vinculada a la marca.[29] Cuando Hershey lanzó su nuevo Swoops, una versión de "chip" de barras de caramelo conocidas como Almond Joy, Reese's y Hershey Bars, utilizó en forma exitosa los exhibidores en tienda para estimular las compras de impulso de la nueva barra.[30]

Promoción de ventas en línea

Las promociones de ventas en línea se han ampliado en forma sorprendente en años recientes. Las empresas ahora gastan miles de millones de dólares cada año en dichas promocio-

nes. Las promociones de ventas en línea han demostrado ser efectivas, así como su costo y generan tasas de respuesta de tres a cinco veces más altas que las de sus contrapartes fuera de línea. Los tipos más eficaces de promociones de ventas en línea son mercancía promocional, sorteos, envíos sin costo con las compras y cupones.

Ansiosos por impulsar el tráfico, los minoristas en Internet están ocupados en ofrecer servicios o equipo gratuitos, como computadoras personales y viajes para atraer a los clientes no sólo a sus propios sitios web sino a Internet en general. Otro objetivo es agregar clientes potenciales a sus bases de datos. Por ejemplo, Heineken USA, Inc. lanzó su campaña promocional en línea "Headline Hoax" (titular de broma pesada) en la cual los consumidores (los bromistas) engañan a un amigo (víctima). La broma pesada es un titular falso con una fotografía que parece ser la página principal de una página web como *Maxim* o *The Sporting News*. El bromista puede elegir de un conjunto de fotografías y titulares. Una fotografía muestra a dos jugadores de fútbol americano que se atacan entre sí y el tacle tiene una mano dentro del jersey del otro y la otra mano jalando sus pantaloncillos; el titular se lee "[el nombre de la persona] toca demasiado en un juego de fútbol americano". Una vez que la víctima abre su correo electrónico, se entera de la broma aplicada a otros amigos en la lista del bromista. Al inicio de la campaña, Heineken tenía sólo 5 000 direcciones de correo electrónico en su base de datos. En seis meses, había recabado 95 000. El programa ha sido tan exitoso que se ha actualizado y ampliado para convertirse en "Heineken Holiday Headline Hoax" y en otros programas similares.[31]

Las empresas han descubierto que la distribución de cupones en línea proporciona otro vehículo para promover sus productos. Los cupones en línea a menudo cuentan con una tasa de redención de más de 20%, tanto como 10 veces más que en los cupones tradicionales.[32] En efecto, casi 50% de los consumidores que compra algo en línea utiliza un cupón o un código promocional de descuento. De acuerdo con CMS, una empresa de administración de cupones, cada año se redimen más de 2 600 millones de cupones, lo que representa $331 000 millones en ahorros potenciales para el consumidor. Más aún, casi 142 millones de consumidores estadounidenses utilizan cupones cada año, con un uso considerable a través de líneas étnicas y demográficas.[33] Además, los cupones electrónicos pueden ayudar a las empresas a atraer nuevos clientes. Lucky Brand Jeans creó un programa en el que los usuarios controlaban a un reno de nariz verde que trataba de "vender" a varios personajes festivos para obtener descuentos en la tienda y en línea. Los descuentos podrían ser hasta de 30%. El Lucky Buck Off también aumentó con equipos de la calle en varias ciudades. De manera similar, Staples.com saltó del lugar 23 al 14 entre los sitios web minoristas con la mayoría de compradores, por medio de una promoción de cupones electrónicos que ofrecía $25 de descuento en compras de $75 o más.[34]

También están surgiendo las versiones en línea de los programas de lealtad y aunque varios tipos de empresas manejan este tipo de programas, los más exitosos son los de hoteles y aerolíneas. Pero otros programas como "I'm In" de Starbucks, que promovía la disposición para ofrecerse como voluntario haciendo que los consumidores entraran en línea y prometieran cinco horas a cambio de un café gratis, también han tenido éxito para atraer a los consumidores (**www.starbucks.com**).

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Analizar las formas más comunes de promoción de ventas de consumo

PROMOCIÓN DE VENTAS PARA EL CONSUMO

descuento comercial
Reducción de precio ofrecida por los fabricantes a los intermediarios, como mayoristas y minoristas.

dinero de impulso
Dinero ofrecido a los intermediarios de canal para alentarlos a "empujar" los productos; es decir, incitar a otros miembros del canal a vender los productos.

3A

HERRAMIENTAS PARA LA PROMOCIÓN DE VENTAS COMERCIALES

Mientras que las promociones para el consumo jalan un producto a lo largo del canal al crear una demanda, las promociones comerciales empujan un producto a lo largo del canal de distribución (capítulo 14). Al venderles a los miembros del canal de distribución, los fabricantes emplean varias de las mismas herramientas de promoción de ventas que se utilizan en las promociones para el consumo, como concursos de ventas, obsequios y exhibiciones en el punto de venta. Sin embargo, diversas herramientas son únicas para los fabricantes y los intermediarios:

- *Descuentos comerciales*: un descuento comercial es una reducción de precios otorgada por los fabricantes a los intermediarios, como mayoristas y minoristas. La reducción de precio o rebaja se concede a cambio de emprender una acción concreta, como asignar espacio para un nuevo producto o comprar algo durante periodos especiales. Por ejemplo, un establecimiento local de Circuit City o Best Buy podría recibir un descuento especial por manejar su propia promoción en Sony Surround Sound Systems.
- *Dinero de impulso*: los intermediarios reciben dinero de impulso como un bono por empujar la marca del fabricante a lo largo del canal de distribución. Con frecuencia, el dinero de impulso está dirigido al personal de ventas de un minorista. LinoColor, la empresa de escaneo líder de alto nivel, produce un catálogo Picture Perfect Rewards repleto de mercancía que los minoristas pueden adquirir con puntos obtenidos por cada escáner LinoColor que venden. La portada del catálogo muestra una moto acuática que se presentó en las exhibiciones comerciales y se regaló en un sorteo a uno de los concesionarios que había visitado todas las exhibiciones de productos y pasó una prueba. El programa ocasionó un aumento de 26% en las ventas de LinoColor y el fabricante reclutó 32 nuevos distribuidores para llevar su línea de producto.[35]
- *Capacitación*: en ocasiones, un fabricante capacitará al personal de un intermediario si el producto es bastante complejo, como a menudo sucede en las industrias de cómputo y de telecomunicaciones. Por ejemplo, los representantes de un fabricante de televisores como Toshiba puede capacitar al personal de ventas en la forma de demostrar las nuevas características de los modelos más recientes de televisores a los consumidores. Esto es particularmente útil cuando el personal de ventas debe explicar las propiedades a consumidores mayores que están menos orientados a la tecnología.
- *Mercancía gratuita*: con frecuencia, un fabricante ofrece a los minoristas mercancía gratuita en lugar de los descuentos por volumen. Por ejemplo, un fabricante de cereal para el desayuno puede incluir una caja de cereal gratuita por cada 20 ordenadas por el minorista. En ocasiones, la mercancía gratuita se adopta como pago por los descuentos comerciales que por lo general se proporcionan mediante otras promociones de ventas. En lugar de conceder a un minorista una reducción de precios por comprar una cierta cantidad de mercancía, el fabricante puede incluir mercancía "gratuita" (es decir, a un costo que sería igual a la reducción de precios).
- *Las demostraciones en tienda*: los fabricantes también pueden llegar a un acuerdo con los minoristas para realizar una demostración en tienda. Los fabricantes de alimentos con frecuencia asignan representantes a las tiendas de abarrotes y a los supermercados para permitir que los clientes prueben un producto mientras hacen las compras. Las compañías de cosméticos también hacen esto para promover sus anuncios de belleza al aplicar tratamientos faciales y cambios de imagen a los clientes.
- *Juntas de negocios, convenciones y exhibiciones comerciales*: las reuniones de asociaciones comerciales, conferencias y convenciones son un aspecto importante de la promoción de ventas y un mercado multimillonario en crecimiento. En estas exhibiciones, los fabricantes, distribuidores y otros vendedores tienen la oportunidad de mostrar sus productos o describir sus servicios a los clientes actuales y potenciales. Más aún, el costo de cerrar los contactos generados en las exhibiciones

En una campaña de muestreo multisensorial, los trabajadores de Stove Toples entregaban muestras a los pasajeros y a los compradores en Chicago. La campaña también incluía las paradas de autobús con calefacción y anuncios impresos.

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/KRAFT FOODS INC.; STOVE TOP, AYNSLEY FLOYD

comerciales con frecuencia es menos de 50% de los generados en el campo.[36] Las exhibiciones comerciales han sido efectivas de manera única para presentar los nuevos productos; pueden establecer artículos en el mercado con mayor rapidez de lo que pueden hacerlo la publicidad, el marketing directo o las visitas de ventas. Las empresas participan en las exhibiciones comerciales para atraer e identificar nuevos prospectos, atender a los clientes actuales, presentar nuevos productos, mejorar la imagen corporativa, poner a prueba la respuesta del mercado a los nuevos productos, mejorar la moral corporativa y recabar información acerca de productos de la competencia.

Las promociones comerciales son famosas entre los fabricantes por diversas razones. Las herramientas de promoción de ventas comerciales ayudan a los fabricantes a ganar nuevos distribuidores para sus productos, obtener respaldo de los mayoristas y los minoristas para las promociones de ventas para el consumidor, aumentar o reducir los inventarios de los concesionarios y mejorar las relaciones comerciales. Los fabricantes de automóviles patrocinan cada año docenas de exhibiciones para los consumidores. Gran número de ellas cuentan con estaciones de cómputo interactivas en donde los consumidores registran las especificaciones del vehículo y obtienen una impresión de los precios y los nombres de los concesionarios locales. A su vez, éstos reciben los nombres de los buenos prospectos. Las exhibiciones atraen a millones de consumidores y proporcionan a los concesionarios una mayor afluencia en las tiendas, así como buenos contactos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

3OA Listar las formas más comunes de promoción de ventas comerciales

4OA VENTA PERSONAL

Como se mencionó en el capítulo 16, la **venta personal** es una comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más posibles compradores en un intento por influir unos en otros en una situación de compra.

En un sentido, todas las personas de negocios son vendedores. Una persona puede llegar a ser gerente de planta, químico, ingeniero o miembro de cualquier profesión y aún así tener que vender. Durante la búsqueda de empleo, los solicitantes se deben "vender" a sí mismos a los posibles empleadores durante una entrevista. Para llegar a la cima en la mayoría de las organizaciones, los individuos deben vender ideas a sus compañeros, superiores y subordinados. Lo más importante, los individuos se deben vender ellos mismos y vender sus ideas prácticamente a todas las personas con quienes tienen una relación continua y a muchas otras más a quienes tratan sólo una o dos veces. Es posible que los estudiantes que obtengan un título en negocios o en marketing inicien su carrera profesional en el área de ventas. Incluso estudiantes con títulos que no son de negocios pueden seguir una carrera en ventas.

La venta personal ofrece diversas ventajas sobre otras formas de promoción:

- La venta personal proporciona una explicación o demostración detalladas del producto. Esta capacidad es necesaria, en especial, para productos y servicios complejos o nuevos.
- El mensaje de ventas puede ser variado con base en las motivaciones y los intereses de cada probable cliente. Más aún, cuando el posible cliente plantea preguntas u objeciones, el vendedor está ahí para proporcionar explicaciones. En contraste, la promoción de ventas y la publicidad sólo pueden responder a las objeciones que el editor de textos publicitarios crea que son de interés para los clientes.

venta personal
Situación de compra que implica una comunicación personal y pagada entre dos personas en un intento por influir una en la otra.

venta relacional (venta consultiva)
Práctica de ventas que implica desarrollar, mantener y mejorar las interacciones con los clientes, con el fin de desarrollar una satisfacción a largo plazo por medio de sociedades mutuamente benéficas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Describir la venta personal

- ✓ Explicación o demostración detalladas
- ✓ Mensaje de ventas variable
- ✓ Dirigidas a prospectos calificados
- ✓ Costos de ventas ajustables y controlables
- ✓ Efectiva para obtener ventas y lograr la satisfacción de los clientes

- La venta personal puede estar dirigida sólo a prospectos calificados. Otras formas de promoción implican algún desperdicio inevitable, porque gran número de personas del público no son clientes probables.
- Los costos de la venta personal pueden controlarse al ajustar el tamaño de la fuerza de ventas (y los gastos resultantes) en incrementos de una persona. Por otro lado, la publicidad y la promoción de ventas con frecuencia deben comprarse en cantidades bastante grandes.
- Tal vez la ventaja más importante es que la venta personal es en gran medida más efectiva que otras formas de promoción para obtener una venta y ganar un cliente satisfecho.

La venta personal puede funcionar mejor que otras formas de promoción de acuerdo a ciertos clientes y características del producto. En general, la venta personal se vuelve crucial conforme disminuyen los clientes potenciales, al tiempo que aumenta la complejidad del producto y crece el valor del mismo (figura 18.2). Cuando existen relativamente pocos clientes potenciales y el valor del producto o servicio es relativamente alto, el tiempo y los costos de viaje de visitar en persona a cada posible cliente son justificables. Para productos de gran complejidad, como jets de negocios o sistemas de comunicación privados, se requiere un vendedor para determinar las necesidades de los probables clientes, explicar las ventajas básicas del producto y proponer las características exactas y los accesorios que satisfarán las necesidades del cliente.

FIGURA 18.2

Comparación de la venta personal y la publicidad/promoción de ventas

La venta personal es más importante si…	La publicidad y la promoción de ventas son más importantes si…
El producto tiene un alto valor.	El producto tiene un escaso valor.
Es un producto personalizado.	Es un producto estandarizado.
Existen pocos clientes.	Hay muchos clientes.
El producto es técnicamente complejo.	El producto es fácil de comprender.
Los clientes están concentrados.	Los clientes están geográficamente dispersos.
Ejemplos: pólizas de seguros, ventanas personalizadas, motores de avión	**Ejemplos:** jabón, suscripciones de revistas, playeras de algodón

OA5 LA VENTA RELACIONAL

Hasta hace poco, la teoría y la práctica de marketing relacionada con la venta personal se enfocaba casi por completo en una presentación planeada a los probables clientes con el único propósito de cerrar la venta. En contraste, los puntos de vista modernos de la venta personal hacen hincapié en la relación que se desarrolla entre un vendedor y un comprador. La venta relacional o venta consultiva es un proceso de múltiples etapas que enfatiza en la personalización y la empatía como los ingredientes clave para identificar a los prospectos y cultivarlos como clientes satisfechos a largo plazo. La manera antigua era vender un producto, pero con la venta relacional el objetivo es desarrollar relaciones de marca a largo plazo con los clientes/compradores. Así, el enfoque se dirige a generar una confianza mutua entre el comprador y el vendedor mediante la entrega de beneficios anticipados a largo plazo y de valor agregado para el comprador.

Por tanto, el personal de ventas relacional o consultivo, se convierte en consultor, socio y solucionador de problemas para sus clientes. Se esfuerzan por fomentar relaciones a largo plazo con cuentas clave al desarrollar la confianza con el paso del tiempo. El énfasis cambia de una venta de una sola vez, a una relación a largo plazo en la cual el vendedor trabaja con el cliente para desarrollar soluciones con el fin de mejorar el rubro de la utilidad del cliente. Más aún, la investigación ha mostrado que las relaciones positivas entre los clientes y el vendedor contribuyen a la confianza, a una mayor lealtad de los clientes y a la intención de mantener la relación con el vendedor.[37] Así, las ventas relacionales favorecen una situación de ganar-ganar tanto para el comprador como para el vendedor.

El resultado final de la venta relacional tiende a ser clientes leales que le compran a la empresa una y otra vez. Una estrategia de ventas relacional enfocada en retener a los clientes cuesta a una empresa menos que buscar prospectos de manera constante y venderle a clientes nuevos. Las empresas concentradas en la retención de clientes mediante un gran servicio ganan 6% de participación de mercado al año, mientras que aquellas que brindan un servicio deficiente a los clientes pierden 2% cada año.[38] De hecho, a las empresas les cuesta seis veces más ganar un cliente nuevo que retener uno actual.[39]

> *"Por lo general, a una empresa le cuesta seis veces más ganar un cliente nuevo que conservar a uno actual."*

La venta relacional es más usual en situaciones de venta para productos de tipo industrial, como maquinaria pesada o sistemas de cómputo y servicios, aerolíneas y seguros, que para productos para el consumo. Por ejemplo, FedEx Kinko's ha desarrollado relaciones de negocios a largo plazo con PeopleSoft. El fabricante de software ahora le proporciona muchos de sus trabajos de impresión de materiales de capacitación y educativos a FedEx Kinko's; un trato con un valor de cinco millones de dólares. FedEx Kinko's ha forjado una relación tan estrecha con la empresa que incluso invitan a sus representantes a estar presentes en las reuniones de planeación interna del departamento de recursos humanos de PeopleSoft en la oficinas corporativas de la empresa.

Los "Webinars" (seminarios en línea con duración de una hora) son una forma popular de respaldar las tareas de la venta relacional como generación de contactos, soporte a clientes, capacitación de ventas y reuniones corporativas. Por ejemplo, 3Com, un sistema de red de datos de cómputo, realizó un webinar en el que participaron 1 300 ejecutivos en 80 países; la sesión generó 60% de los objetivos de la generación de contactos durante cinco meses de 3Com. En forma similar, SpectraLink, un proveedor de teléfonos inalámbricos y sistemas de mensajes de texto para Verizon y AT&T, utiliza los webinars para ofrecer demostraciones de nuevos productos con el propósito de que los gerentes de canales puedan ocuparse de otras tareas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA5 Analizar las diferencias clave entre la venta relacional y la venta tradicional

FIGURA 18.3

Diferencias clave entre las ventas tradicionales y la venta relacional

Venta personal tradicional	Venta relacional o consultiva
Venta de productos (bienes y servicios)	Consejo de ventas, asistencia y consultoría
Enfoque en el cierre de ventas	Enfoque en mejorar el rubro de las utilidades del cliente
Planeación de ventas limitada	Consideración de la planeación de ventas como principal prioridad
Empleo de más tiempo de contacto en hablar al cliente acerca del producto	Empleo de la mayor parte del tiempo de contacto tratando de crear un entorno de solución de problemas con el cliente
Realización de una evaluación de necesidades "específicas del producto"	Descubrimiento del comportamiento en la gama total de las operaciones del cliente
Enfoque de "lobo solitario" a la cuenta	Enfoque de equipo a la cuenta
Propuestas y presentaciones basadas en la fijación de precios y las características de los productos	Propuestas y presentaciones basadas en el impacto de las utilidades y los beneficios estratégicos para el cliente
El seguimiento de las ventas es a corto plazo, enfocado en la entrega del producto	El seguimiento de ventas es a largo plazo, enfocado en la mejora de la relación a largo plazo

Fuente: Robert M. Peterson, Patrick L. Schul y George H. Lucas, Jr. "Consultative Selling: Walking the Walk in the New Selling Environment", National Conference on Sales Management, *Proceedings*, marzo de 1996.

proceso de ventas (ciclo de ventas)
Serie de pasos que sigue un vendedor en una organización en particular para vender un producto o servicio específico.

DMReview, un portal de tecnología basado en la Web, ha encontrado que los webinars son tan exitosos que los ofrece de forma continua "a demanda" acerca de temas de inteligencia de negocios y de minería de datos. Los webinars son patrocinados de manera conjunta por importantes compañías de seguros, banca, cuidados médicos y áreas relacionadas. Para maximizar las oportunidades proporcionadas por las transmisiones en la red, las empresas utilizan una tecnología que trasmita de manera eficaz el contenido a otros públicos por medio de dispositivos como teléfonos celulares, grabadoras de video digital tipo TiVo y consolas de juegos.[40]

La figura 18.3 ofrece una lista de las diferencias clave entre la venta personal tradicional y la venta relacional o consultiva. Estas diferencias serán más aparentes a medida que exploremos el proceso de la venta personal más adelante en el capítulo.

OA 6

PASOS EN EL PROCESO DE VENTAS

Aunque la venta personal puede parecer una tarea relativamente simple, cerrar una venta en realidad requiere varios pasos. El proceso de ventas, o el ciclo de ventas, es simplemente la serie de pasos que sigue una persona para vender un producto o servicio particular. El proceso o ciclo de ventas puede ser único para cada producto o servicio, según las propiedades de éstos, las características de los segmentos de clientes y los procesos internos establecidos en la empresa, como la forma en que se consiguen los contactos.

Algunas ventas toman sólo unos minutos, pero otras pueden tardar mucho más para cerrarse. Las ventas de productos técnicos como un avión Boeing o Airbus y los productos y servicios personalizados se llevan muchos meses, incluso años para cerrarse. En el otro extremo del espectro, las ventas de productos menos técnicos como copiadoras o suministros de oficina, suelen ser más rutinarias y pueden tomar sólo unos días. Un vendedor puede dedicar unos minutos o unos años en una venta. Estos son los siete pasos básicos en el proceso de la venta personal:

1. Generar contactos
2. Evaluar contactos
3. Abordar al cliente y averiguar sus necesidades
4. Desarrollar y proponer soluciones

5. Manejar las objeciones
6. Cerrar la venta
7. Hacer seguimiento

Al igual que otras formas de promoción, estos pasos de ventas se apegan al concepto AIDA que se analizó en el capítulo 16. Una vez que un vendedor ha identificado a un prospecto con la autoridad para comprar, trata de atraer su atención. Una evaluación a fondo de las necesidades, convertida en una propuesta de ventas y una presentación efectiva debe generar interés. Después de desarrollar el deseo inicial de los clientes (de preferencia durante la presentación de la propuesta de ventas) el vendedor busca la acción en el cierre al tratar de llegar a un acuerdo de compra. El seguimiento después de la venta, el paso final en el proceso de ventas, no sólo reduce la disonancia cognitiva (refiérase al capítulo 6) sino que también puede abrir las puertas a las oportunidades para discutir ventas futuras. Un seguimiento eficaz también dará lugar a compras reiteradas en las que el proceso pueda iniciar de nuevo en el paso de evaluación de las necesidades.

La venta tradicional y la venta relacional siguen los mismos pasos básicos. Difieren en la importancia relativa que se asigna a los pasos clave en el proceso (figura 18.4). Los esfuerzos de la venta tradicional se orientan a las transacciones, a generar tantas pistas como sea posible, a realizar tantas presentaciones como sea factible y a cerrar el máximo número de ventas que se pueda. Se dedica un esfuerzo mínimo a plantear preguntas para identificar las necesidades y deseos de los clientes, o bien, a hacer concordar esas necesidades y deseos con los beneficios del producto o servicio. En contraste, el vendedor que adopta la venta relacional hace hincapié en una inversión directa en el tiempo y esfuerzo necesarios para descubrir las necesidades y los deseos específicos de cada cliente e igualar la oferta del producto o servicio a ellos en la forma más cercana posible. Al llevar a cabo la tarea de manera directa, el vendedor relacional crea las condiciones necesarias para un cierre relativamente directo. Veamos cada paso del proceso de ventas.

Generación de contactos

Un trabajo preliminar debe preceder a la comunicación entre el comprador potencial y el vendedor. La generación de contactos, o generación de prospectos, es la identificación de las empresas y personas que tienen la mayor probabilidad de comprar la oferta del vendedor. Estas empresas o personas se convierten en "pistas de ventas" o "prospectos".

generación de contactos (generación de prospectos) Identificación de aquellas empresas y personas que tienen mayor probabilidad de comprar las ofertas del vendedor.

Los contactos de ventas se pueden obtener de varias formas, en especial por medio de la publicidad, las exhibiciones comerciales y las convenciones o el correo directo y los programas de telemarketing. Una firma de contabilidad utilizó el correo directo, el teléfono, las visitas de ventas y los seminarios en un proceso de cuatro pasos dirigido a generar contactos de negocio a negocio. El paso inicial era un envío por correo directo, en forma de una carta de presentación de alguna empresa asociada. La segunda parte, enviada un mes más tarde, era una circular de correo directo en blanco y negro con la información de contacto de la empresa. El tercer paso era una llamada de seguimiento de una empresa asociada para acordar una reunión. En la última etapa, los socios contactaban a los prospectos que en principio habían rechazado las citas y les invitaron a asistir a un seminario de impuestos sin costo el siguiente mes. De las 1 100 empresas enfocadas, 200 posibles acordaron reuniones. La publicidad no pagada favorable también ayuda a generar contactos. Los registros de la empresa de compras anteriores de clientes son otra excelente fuente de contactos. Gran número de profesionales de ventas también obtienen valiosos contactos de Internet, en la página web de su empresa. Por ejemplo, el uso de Chrysler de los medios interactivos para crear una relación continua con los clientes en línea está rin-

FIGURA 18.4

Cantidad relativa de tiempo empleado en los pasos clave del proceso de ventas

Pasos clave de ventas	Venta tradicional	Venta relacional/ consultiva
Generar contactos	Alta	Baja
Evaluar los contactos	Baja	Alta
Abordar al cliente y averiguar sus necesidades	Baja	Alta
Desarrollar y proponer soluciones	Baja	Alta
Manejar las objeciones	Alta	Baja
Cerrar la venta	Alta	Baja
Hacer seguimiento	Baja	Alta

diendo frutos. La empresa recién patrocinó 42 juegos de video en línea que presentaron vehículos Chrysler, Jeep y Dodge, al generar más de 10 000 contactos de ventas entre los 3.5 millones de clientes que descargaron los juegos. La empresa genera unos 40 000 contactos de ventas estimados mediante su sitio web y otros medios en línea.[41]

Otra forma de conseguir un contacto es por medio de una referencia es decir, una recomendación de un cliente o un socio de negocios. Las ventajas de las referencias sobre otras formas de obtención de prospectos incluyen contactos altamente calificados, tasas de cierre más altas, transacciones iniciales más grandes y ciclos de ventas más breves. Dicho en forma simple, el vendedor y la empresa pueden ganar más dinero en menos tiempo en la obtención de prospectos cuando emplean referencias. Éstas suelen ser hasta diez veces más productivas en la generación de ventas que las visitas en frío. Por desgracia, aunque la mayoría de los clientes está dispuesta a proporcionar referencias, gran número de vendedores no las solicita. Una capacitación de ventas efectiva puede ayudar a superar esta renuencia a solicitar referencias. Para aumentar el número de referencias que reciben, algunas empresas incluso pagan o envían pequeños obsequios a los clientes o proveedores que proporcionen referencias.

Internet está transformando la creación de redes. Los sitios como LinkedIn conectan las líneas de contactos de miles de usuarios, creando redes que son navegables y comprenden con facilidad millones de personas que trabajan en casi todas las industrias.

© DANIELOIZO / DREAMSTIME

La creación de redes es servirse de amigos, contactos de negocios, compañeros de trabajo, conocidos y compañeros en organizaciones profesionales y cívicas para identificar a clientes potenciales. De hecho, diversos clubes nacionales de redes se han iniciado con el único fin de generar contactos y proporcionar consejos de negocios valiosos. Los clubes de creación de redes por lo general tienen entre 15 y 30 miembros en categorías de negocios que no compiten entre ellos. Durante las reuniones semanales de desayuno o comida, a cada miembro se le permite hablar acerca de la empresa que representa durante un periodo de tiempo designado. Luego, los miembros intercambian tarjetas de contactos. investigación sugiere que, en promedio, los miembros del cabildo observan un aumento en el volumen de negocios de entre 16% y 25% después de que han estado con su grupo de tres a seis meses. Cada vez más, los profesionales de ventas también utilizan sitios de creación de redes en línea como Ryze, LinkedIn y The Laders para relacionarse con los contactos y clientes meta en todo el mundo, las 24 horas del día. Algunos de los 4.8 millones de usuarios estimados de LinkedIn han reportado tasas de respuesta entre 50% y 60%, en comparación con el 3% de las actividades de marketing directo.[42]

referencia
Recomendación de un vendedor por parte de un cliente o socio de negocios.

creación de redes
Proceso para averiguar acerca de clientes potenciales entre amigos, contactos de negocios, compañeros de trabajo, conocidos y compañeros miembros en las organizaciones profesionales y cívicas.

evaluación de contacto
Determinación de 1) necesidad reconocida, 2) poder de compra y 3) receptividad y accesibilidad para una posible venta.

Evaluación de contactos

Cuando un prospecto manifiesta interés en saber algo más de un producto, el vendedor tiene la oportunidad de hacer seguimiento o evaluar al contacto. Visitar de manera personal a los prospectos no calificados desperdicia un valioso tiempo del vendedor y los recursos de la empresa. A menudo, gran número de contactos se quedan sin una respuesta, porque el personal de ventas no recibe indicación en cuanto a qué tan calificados están dichos contactos en términos de interés y capacidad de compra. Los prospectos no calificados proporcionan respuestas vagas o incompletas a las preguntas específicas del personal de ventas, intentan evadir aquellas acerca de presupuestos y solicitan cambios en los procedimientos estándar, como precios o términos de venta. En contraste, los contactos calificados que representan prospectos reales responden las preguntas, valoran su tiempo y son realistas acerca del dinero cuando están preparados para comprar. Los vendedores que reciben información precisa acerca de contactos calificados tiene el doble de probabilidad de hacer seguimiento.[43]

La evaluación de contacto implica determinar si el prospecto manifiesta tres atributos: una necesidad reconocida, disposición para recibir a un vendedor y poder de compra. La evaluación del contacto con frecuencia la maneja un grupo de telemarketing o una persona de apoyo a ventas, quien precalifica al contacto para el vendedor. Pero las empresas cada vez más utilizan sus sitios web para calificar a sus contactos. Cuando éstos son evaluados en

línea, las empresas desean que los visitantes se registren, indiquen los productos y servicios en los cuales están interesados y proporcionen información acerca de su marco de tiempo y sus recursos. Se puede dar prioridad a las pistas de Internet (por ejemplo, quienes indiquen un marco de tiempo breve, tienen más prioridad) y después los transfiere al personal de ventas. A menudo, los visitantes de los sitios web se pueden sentir atraídos a responder a preguntas con ofertas de mercancía gratuita o información. Atraer a visitantes para que se registren también les permite a las empresas personalizar futuras interacciones electrónicas, por ejemplo, al ofrecer a los prospectos que visiten el sitio web su elección de una variedad de productos personalizados específicamente a sus necesidades.

Abordar al cliente y averiguar sus necesidades

Antes de abordar al cliente, el vendedor debe averiguar tanto como sea posible acerca de la organización del prospecto y sus compradores. Este proceso, llamado enfoque previo (o acercamiento), describe la "tarea" que debe hacer el vendedor antes de contactar al prospecto. Esto puede incluir una visita a los sitios web de la empresa, la consulta de las fuentes de referencia estándar, tales como Moody's, Standard & Poor's o Dun & Bradstreet o contactar a conocidos u otras personas que puedan proporcionar información acerca del prospecto. Otra tarea del enfoque previo o acercamiento es definir si el enfoque real debe ser una visita personal, una llamada telefónica o una carta o alguna otra forma de comunicación.

Durante el enfoque de ventas, el vendedor charla con el prospecto o acuerda una futura cita en la cual saber más acerca del prospecto en cuanto a sus necesidades. Los teóricos de la venta relacional sugieren que el personal de ventas debe comenzar a cultivar la confianza mutua con su prospecto durante el acercamiento. Los vendedores deben adoptar el enfoque como una forma de presentarse a sí mismos, a su empresa y a sus productos. Deben venderse a sí mismos antes de que puedan vender el producto. Se alientan las charlas triviales que proyectan sinceridad y alguna sugerencia de amistad, porque crean una relación con el prospecto, pero se deben evitar los comentarios que pudieran considerarse no sinceros.

La meta final del vendedor durante el enfoque es hacer una evaluación de las necesidades para averiguar, tanto como sea posible, acerca de la situación del prospecto. Esto implica entrevistarse con el cliente para identificar sus necesidades y deseos concretos y la gama de opciones que éste tiene para satisfacerlos. El vendedor debe determinar cómo maximizar el ajuste entre lo que puede ofrecer y lo que desea el cliente. Al hacer una evaluación de las necesidades, el vendedor consultivo debe aprender acerca del producto o servicio, los clientes y sus necesidades, la competencia y la industria. Utilizando dicha información, se crea un perfil del cliente.

La creación de un *perfil del cliente* durante el acercamiento ayuda al vendedor a optimizar su tiempo y recursos. Entonces, este perfil se utiliza para ayudar a planear un análisis inteligente de las necesidades del prospecto, en preparación para el siguiente paso, desarrollar y proponer soluciones. La información del perfil del cliente suele almacenarse y manipularse por medio de software de automatización de la fuerza de ventas, diseñado para su uso en computadoras portátiles. El software de automatización de la fuerza de ventas proporciona a los representantes de ventas un método computarizado y eficiente para recabar información de los clientes, con el fin de emplearla durante todo el proceso de ventas. Más aún, los datos de los clientes y de las ventas almacenados en una base de datos computarizada pueden compartirse con facilidad entre los miembros de los equipos de ventas. A la información se pueden también anexar estadísticas de servicio, notas de ventas o de reuniones, datos de facturación y otra información pertinente para el prospecto o para la empresa de éste. Entre más sepan los vendedores acerca de sus prospectos, mejor pueden satisfacer sus necesidades.

Desarrollo y propuesta de soluciones

Una vez que el vendedor ha reunido la información apropiada respecto a las necesidades y deseos del cliente, el siguiente paso es definir los bienes o servicios de su empresa que concuerden con las necesidades del cliente prospecto. Entonces el vendedor desarrolla una solución, o posiblemente varias, con la cual el producto o servicio del vendedor resuelva los problemas del cliente o satisfaga una necesidad específica.

Estas soluciones suelen proporcionarse al cliente en forma de propuesta de ventas expresada durante una presentación. Una propuesta de ventas es un documento escrito o una presentación profesional que delinea la forma en la cual el producto o servicio de la empresa

enfoque previo o acercamiento
Proceso que describe la "tarea" que debe hacer un vendedor antes de contactar a un prospecto.

evaluación de las necesidades
Determinación de las necesidades y deseos específicos del cliente y de la gama de opciones que éste tiene para satisfacerlos.

propuesta de ventas
Documento formal por escrito o presentación profesional que delinea la forma en la cual el producto o servicio del vendedor satisfará o excederá las necesidades del prospecto.

presentación de ventas
Reunión formal en la cual un vendedor le presenta una propuesta de ventas a un comprador prospecto.

satisfará o excederá las necesidades del cliente. La presentación de ventas es la reunión formal durante la cual el vendedor tiene la oportunidad de presentar la propuesta de ventas. La presentación debe estar vinculada de manera explícita con las necesidades expresadas del prospecto. Más aún, éste debe participar en la presentación, alentándolo a involucrarse en las demostraciones o por medio de la exposición a ejercicios de cómputo, diapositivas, video o audio, rotafolios, fotografías, etcétera.

La tecnología se ha convertido en un componente crucial de la presentación de soluciones para gran número de vendedores. El fabricante de bolígrafos BIC utiliza la Internet para conectarse con sus clientes mayoristas y de las tiendas de conveniencia. Antes de lanzar BIClink.com, la empresa recibía 80% de su volumen de pedidos por fax. El procesamiento de estos pedidos requería mucho tiempo y con frecuencia se enviaban con errores. BIClink.com ha eliminado el potencial de errores y ha facilitado y hecho más rápido validar los números de pedidos de compras, fechas de embarque, cantidades de cajas y fijación de precios. Cuando los clientes se conectan (mediante un sistema seguro con protección por contraseña), la pantalla de bienvenida está personalizada con el nombre de su empresa y el nombre de su representante BIC. Al hacer un pedido, los clientes reciben una copia enoriginal y un estado de confirmación por correo electrónico con el nombre del vendedor y la información de contacto, incluyendo el correo electrónico, el correo de voz, el teléfono y los números de fax. Ahora, casi todos los clientes de BIC hacen sus pedidos en línea.[44]

Ya que el vendedor con frecuencia tiene sólo una oportunidad de presentar las soluciones, la calidad tanto de la propuesta de ventas como la de la presentación, puede cerrar o no una venta. El vendedor debe tener la capacidad de presentar la propuesta y manejar cualquier objeción de los clientes en forma confidencial y profesional. Para una presentación vigorosa, los vendedores deben estar bien preparados, utilizar el contacto visual directo, plantear preguntas abiertas, ser ecuánimes y emplear gestos e inflexiones de voz, enfocarse en las necesidades de los clientes, incorporar elementos visuales que muestren información valiosa, saber cómo operar el equipo audiovisual o de cómputo que se utiliza para la presentación, asegurarse de que el equipo funcione y practicar, practicar y practicar.[45] Nada se extingue más rápido que una presentación aburrida. Si el vendedor no tiene una manera de ser convincente y confiable, entonces el prospecto pronto olvidará la información. Los prospectos captan el lenguaje corporal, los patrones de voz, la vestimenta y el tipo físico. Con frecuencia, los clientes tienen mayor probabilidad de recordar cómo se presenta el vendedor que lo que éste dice.

Manejo de objeciones

Rara vez un prospecto exclama "¡lo compro!" inmediatamente después de una presentación. En vez de ello, el prospecto con frecuencia presenta objeciones o plantea preguntas acerca de la propuesta y el producto. El comprador potencial puede insistir en que el precio es demasiado alto, que no cuenta con suficiente información para tomar una decisión o que el producto o servicio no satisface sus necesidades actuales. El comprador puede también desconfiar de la organización o del producto del vendedor.

Una de las primeras lecciones que aprende cada vendedor es que las objeciones al producto no se deben tomar en forma personal como si fueran confrontaciones o insultos. En vez de eso, el vendedor debe considerar las objeciones como solicitudes de información. Un buen vendedor acepta las objeciones como una parte legítima de la decisión de compra. Para manejarlas de manera eficaz, el vendedor debe anticipar las objeciones específicas, como las preocupaciones por el precio, investigar a fondo la objeción con el cliente, estar consciente de lo que ofrece la competencia y, sobre todo, permanecer calmado. Cuando Dell introdujo su modelo de venta directa, el personal de ventas anticipó que los clientes se preocuparían por no recibir el mismo nivel de servicio y dedicación del que obtendrían de un revendedor. Como resultado, el personal de ventas incluía reafirmaciones acerca del servicio y respaldo después de la venta en sus presentaciones de ventas.

© PETER LILJA/GETTY IMAGES

Zig Ziglar, un reconocido capacitador en ventas, creó un método popular para manejar las objeciones: "Cuando se presente una objeción, siempre utilice las bases de SIENTE, SINTIÓ, ENCONTRARON. Le proporciona a usted una reserva de tiempo adicional y permite al prospecto identificarse con otros". Por ejemplo, "Veo cómo se SIENTE, otras personas se SINTIERON igual también hasta que ENCONTRARON . . ." En el ejemplo de la copiadora XEROX, el médi-

co podría señalar, "la copiadora parece ser demasiado costosa". Si se utiliza el método de Zig Ziglar el vendedor respondería, "ya veo cómo se *siente*. Otros médicos se *sintieron* igual hasta que *encontraron* cuánto dinero ahorraban luego del primer año".[46]

El vendedor puede aprovechar las objeciones para cerrar la venta. Si el cliente intenta confrontar a los proveedores para reducir el precio, el vendedor debe estar preparado para señalar los puntos débiles en la oferta de la competencia y respaldar la calidad de su propia propuesta.

Cierre de la venta

Al final de la presentación el vendedor le debe preguntar al cliente cómo le gustaría proceder. Si el cliente manifiesta señales de estar listo para comprar y si se ha respondido a todas las preguntas y se han enfrentado y resuelto todas las objeciones, entonces el vendedor puede tratar de cerrar la venta. Con frecuencia, los clientes muestran señales durante o después de la presentación de que están listos para comprar, o de no estar interesados. Algunos ejemplos incluyen cambios en las expresiones faciales, ademanes y preguntas planteadas. El vendedor debe buscar estas señales y responder de manera adecuada.

© ISTOCKPHOTO.COM/DMITRIY SHIRONOSOV

El cierre requiere de valor y capacidad. Por supuesto, el vendedor desea evitar el rechazo y pedir una venta conlleva el riesgo de una respuesta negativa. Un vendedor debe mantener la mente abierta al solicitar la compra y estar preparado para un sí o un no. Rara vez se cierra una venta en la primera visita. De hecho, el vendedor típico hace varios cientos de visitas al año, muchas de las cuales son visitas reiteradas al mismo cliente en un intento por cerrar una venta. Algunos vendedores pueden negociar con cuentas grandes durante varios años antes de cerrar una venta. Como usted puede advertir, el desarrollo de una buena relación con el cliente es muy importante. Con frecuencia, si el vendedor ha desarrollado una sólida relación con el cliente, sólo se requieren esfuerzos mínimos para cerrar una venta.

La negociación a menudo desempeña un rol clave en el cierre de la venta. La negociación es el proceso durante el cual tanto el vendedor como el prospecto ofrecen concesiones especiales en un intento por llegar a un acuerdo de ventas. Por ejemplo, el vendedor puede ofrecer una rebaja del precio, instalación gratuita, servicio sin costo o un pedido de prueba. Sin embargo, los negociadores efectivos evitan utilizar el precio como una herramienta de negociación, porque reducirlo de manera directa afecta la rentabilidad de una empresa. Debido a que las empresas gastan millones en publicidad y desarrollo del producto para crear valor, cuando el vendedor cede a las negociaciones con demasiada rapidez, disminuye el valor del producto. En vez de ello, el vendedor efectivo debe hacer hincapié en el valor para los clientes y no dar importancia al precio. Los vendedores también deben estar preparados para hacer intercambios y tratar de no hacer concesiones unilaterales. Si usted sólo está obteniendo un margen de 30% en un producto y requiere por lo menos uno de 40%, incremente sus precios o abandone el producto. Más aún, si el cliente solicita un descuento de 5%, el vendedor debe pedir algo a cambio, como un volumen más alto o mayor flexibilidad en los programas de entrega.

Seguimiento

Por desgracia, muchos vendedores adoptan la actitud de que realizar la venta es lo importante. Una vez que se lleva a cabo, pueden olvidarse de los clientes. Se equivocan. Las responsabilidades del vendedor no concluyen al cerrar la venta y hacer los pedidos. Uno de los aspectos más importantes de su trabajo es hacer seguimiento, el paso final en el proceso de ventas en el cual se deben asegurar de que se cumplan los programas de entrega, que los bienes o servicios se desempeñen según lo prometido y que los empleados de los compradores estén adecuadamente capacitados para utilizar los productos.

En el enfoque tradicional de ventas, el seguimiento con el cliente suele estar limitado a una entrega y desempeño exitosos del producto. Una meta básica de la venta relacional es motivar a los clientes para regresar, una y otra vez, al desarrollar y fomentar relaciones a largo plazo. La mayoría de las empresas depende de las ventas reiteradas y éstas, a su vez,

negociación
Proceso durante el cual tanto el vendedor como el prospecto ofrecen concesiones especiales en un intento por llegar a un acuerdo de ventas.

seguimiento
Paso final del proceso de ventas, en el cual el vendedor asegura que se cumplan los programas de entrega, que los bienes o servicios se desempeñen según lo prometido y que los empleados del comprador estén adecuadamente capacitados para utilizar los productos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 6 Listar los pasos en el proceso de venta

dependen de un seguimiento detallado y continuo del vendedor. Hallar un cliente nuevo es mucho más costoso que retener a uno existente. Cuando los clientes se sienten olvidados, surge una disonancia cognitiva y declinan las ventas reiteradas. En la actualidad, este tema es más pertinente que nunca, porque los clientes son mucho menos leales a las marcas y a los proveedores. Los compradores son más propensos a buscar el mejor trato, en especial en el caso de un deficiente seguimiento posterior a la venta. Cada vez más, los compradores favorecen el desarrollo de una relación con el vendedor. Un agente de Farmer's Insurance sugiere hacer seguimiento a las reclamaciones de seguros con una pregunta para determinar el nivel de satisfacción del cliente. Por ejemplo, puede preguntar "¿Se sintió feliz con la manera en que se manejó su reclamación?". Según la respuesta, el agente puede ya sea obtener una referencia del cliente o intentar arreglar cualquier problema para que en el futuro el cliente no elija otra agencia. Este agente también hace seguimiento telefónico y con visitas personales después de un matrimonio, fallecimiento, nacimiento o cumpleaños en la familia del cliente. Tales visitas se aprovechan como oportunidades para hacer ventas cruzadas de productos, como seguros de vida.[47]

El marketing de seguimiento automatizado con correos electrónicos, una combinación de ventas automatizadas y tecnología de Internet, mejora la satisfacción del cliente y también conduce a más negocios para algunas empresas. Funciona así: después del contacto inicial con un prospecto, un software envía en forma automática una serie de mensajes por correo electrónico personalizados durante un periodo. CollegeRecruiter.com es una empresa que aprovecha esta tecnología. La empresa presenta anuncios para empresas que reclutan personas recién graduadas de la universidad en su sitio web y ha presenciado resultados fenomenales del marketing de respuesta automática. Los prospectos empiezan a recibir una serie de mensajes por correo electrónico una vez que han visitado el sitio y solicitado las tarifas de los anuncios. El primer mensaje aparece de inmediato. Los siguientes dos lo hacen entre 4 y 11 días después. De ahí en adelante, los mensajes de correo se envían en forma mensual. El uso del sistema de seguimiento de mensaje por correo electrónico automatizado ha ayudado a CollegeRecruiter.com a convertirse en el sitio profesional de mayor tráfico utilizado por los estudiantes que buscan empleo y los recién graduados. Su sitio web por lo regular publica más de 100 000 oportunidades de empleo.[48]

OA 7 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Existe un viejo adagio en los negocios el cual dice que nada sucede hasta que se completa una venta. Sin ella no se necesitan contadores, trabajadores de producción o incluso un presidente de empresa. Las ventas proporcionan el combustible que mantienen funcionando los motores corporativos. Empresas como Cisco Systems, International Paper, Johnson Controls y varios otros miles de fabricantes dejarían de existir sin un personal de ventas exitoso. Incluso las empresas como Procter & Gamble y Kraft Foods, que principalmente venden bienes de consumo y que utilizan amplias campañas publicitarias, aún confían en el personal de ventas para mover los productos a lo largo del canal de distribución. Por consiguiente, la administración de ventas es una de las especialidades de marketing más cruciales. La gerencia de marketing efectiva se deriva de una fuerza de ventas altamente orientada al éxito que logra su misión de manera económica y eficiente. Una administración de ventas deficiente puede conducir a objetivos de utilidades no cumplidos o incluso al colapso de la corporación.

Así como la venta es una relación personal, así también lo es la administración de ventas. Aunque la labor básica del gerente de ventas es maximizar éstas a un costo razonable al tiem-

po que se maximizan las utilidades, también tiene muchas otras responsabilidades y decisiones importantes:

1. Definir las metas de ventas y el proceso de ventas
2. Determinar la estructura de la fuerza de ventas
3. Reclutar y capacitar a la fuerza de ventas
4. Compensar y motivar a la fuerza de ventas
5. Evaluar a la fuerza de ventas

Definir las metas y el proceso de ventas

Una administración de ventas efectiva comienza con la determinación de las metas de ventas. Sin metas que alcanzar, el desempeño del personal de ventas sería mediocre en el mejor de los casos y sería muy probable que la empresa fracasara. Al igual que cualquier objetivo de marketing, las metas de ventas deben expresarse en términos claros, precisos y mensurables y siempre deben especificar un marco de tiempo para su cumplimiento. Las metas generales de la fuerza de ventas por lo general se definen en términos de volumen de ventas en dinero, participación de mercado o nivel de utilidades. Por ejemplo, una empresa dedicada a los seguros de vida puede plantearse la meta de vender $50 millones anuales en pólizas de seguros, lograr 12% de la participación de mercado o lograr un millón de dólares en utilidades. A cada vendedor se le asignan metas en forma de cuotas. Una **cuota** es simplemente una declaración de las metas de ventas del personal responsable, por lo general basadas en su volumen solo, pero en ocasiones incluyen las cuentas clave (las que tienen mayor potencial), cuentas nuevas, ventas reiteradas y productos específicos.

Determinación de la estructura de la fuerza de ventas

Debido a que la venta personal es tan costosa, ningún departamento de ventas puede permitirse estar desorganizado. Un diseño apropiado ayuda al gerente de ventas a organizar y delegar las tareas de ventas y a proporcionarles una dirección a los vendedores. Los departamentos de ventas por lo general están organizados por regiones geográficas, por línea de producto, por función de marketing realizada (como el desarrollo o el mantenimiento de cuentas), por mercado, por industria, por cliente individual o por cuenta. La fuerza de ventas de Hewlett-Packard podría organizarse en territorios de ventas que cubran Nueva Inglaterra, el Medio Oeste, el Sur y la Costa Oeste, o en diversos grupos que vendan diferentes líneas de productos. Al personal de ventas de HP también se le puede asignar a una industria o mercado específicos, por ejemplo, la industria de telecomunicaciones o a clientes clave como AT&T, Virgin Mobile y Verizon.

Las estructuras basadas en el mercado o en la industria y las estructuras de cuentas clave están ganando popularidad en el entorno de ventas competitivo actual, en especial con el énfasis en la venta relacional. Estar familiarizado con una industria o mercado permite que los representantes de ventas se conviertan en expertos en sus áreas y de esa manera logren ofrecer mejores soluciones y servicio. Más aún, al organizar la fuerza de ventas en torno de clientes específicos, muchas empresas esperan mejorar el servicio al cliente, fomentar la colaboración con otras ramas de la empresa, e integrar al personal de ventas en equipos de ventas enfocados en los clientes.

Reclutamiento y capacitación de la fuerza de ventas

El reclutamiento de la fuerza de ventas debe fundamentarse en una descripción precisa y detallada de la tarea de ventas como la defina el gerente de ventas. Por ejemplo, General Electric recluta más de 1 000 estudiantes en 100 campus universitarios en todo Estados Unidos para un internado a nivel ingreso y puestos de cooperación cada año. Su sitio web proporciona al personal de ventas prospecto explicaciones de diversas rutas de carrera para su ingreso y relatos en video de lo que significa hacer carrera en GE. Además de las características normales como nivel de experiencia o educación, ¿qué rasgos deben buscar los gerentes de ventas en los solicitantes? Una de las características más importantes del vendedor que implica un mejor desempeño es la fortaleza del ego o tener un autoestima firme y saludable, además de la capacidad para recuperarse del rechazo. El personal de ventas excelente también exhibe un sentido de urgencia o competitividad que impulsa sus ventas hasta la

cuota
Declaración de las metas de ventas de cada vendedor, por lo general basadas en su volumen solo, pero en ocasiones incluye cuentas clave (las que tienen mayor potencial) cuentas nuevas, ventas reiteradas y productos específicos.

terminación. Además, muestran el deseo de persuadir a las personas y de cerrar la venta. El vendedor efectivo también es asertivo; posee la capacidad de mantenerse firme en las negociaciones uno a uno, dirigir el proceso de ventas y hacer notar su opinión de manera segura, sin ser acosadores o agresivos. Son sociables, están dispuestos a asumir riesgos y son capaces de entender los conceptos e ideas complejos. Además, el personal de ventas excelente es creativo para desarrollar las soluciones para los clientes y demuestran empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de alguien más. No es de sorprender que casi todo vendedor exitoso afirme que su estilo de ventas está orientado a la relación más que a la transacción.[49]

Luego de contratar al nuevo empleado de ventas y de que ha recibido una breve orientación, comienza la capacitación. Un nuevo vendedor suele recibir instrucción de acuerdo con las políticas y prácticas de la empresa, técnicas de ventas, conocimiento del producto, características del cliente y obligaciones no relacionadas con las ventas, como llenar reportes de ventas y de información de mercado o utilizar un software para ventas automatizadas. Las empresas que venden productos complejos por lo general ofrecen los programas de capacitación más amplios. Una vez que se contrata a los nuevos empleados en General Electric, ingresan a uno de varios programas de capacitación "rotativos", según su interés y especialidad. Por ejemplo, el programa de liderazgo comercial de marketing y ventas (CLP, por sus siglas en inglés) está orientado hacia el desarrollo de las habilidades necesarias para una carrera exitosa en GE. El programa comprende de uno a dos años, según el área de negocios de GE que elija el empleado e incluye varias rotaciones entre la casa matriz y la práctica en campo. Al terminar el programa, los nuevos empleados están mejor preparados para vender productos GE debido a su alto nivel de conocimiento del producto y de experiencia en el puesto interactuando con los clientes.[50] Vea la sección de Ética en el marketing, que pregunta si el cabildeo es diferente

Ética en el Marketing

¿El cabildeo es sólo un buen marketing?

Cabildeo. La palabra misma evoca imágenes de algo malo. Los cabilderos han sido objeto de muchas críticas y los políticos y los medios son los primeros en vilipendiar su existencia. ¿Pero qué es el cabildeo? Según el Senado de Estados Unidos, "la práctica de tratar de persuadir a los legisladores para que propongan, aprueben o rechacen una legislación, o para que modifiquen las leyes existentes. Un cabildero puede trabajar para un grupo, una organización o una industria y presentar información sobre las propuestas legislativas para apoyar el interés de su cliente". ¿Le suena familiar? Se parece mucho a lo que hacen los mercadólogos para sus empresas, o en nombre de sus clientes.

Pero cuando se examina, el cabildeo tal vez no es tan malo. Más que obstaculizar la democracia, el cabildeo podría ser una expresión de democracia garantizada en la Constitución. No es exclusivamente para los ricos. Permite que todos los grupos con un interés especial, grandes y pequeños, tengan la oportunidad de influir en las políticas. De hecho, en Estados Unidos la clase media y los pobres cuentan con algunos de los cabilderos más poderosos, la AFL-CIO, la AARP y el Center on Budget and Policy Priorities. Por último, los cabilderos persuaden a los legisladores basándose en sus conocimientos y perspectiva acerca de la situación. En breve, se basa en el marketing moderno: tratar de transformar el interés limitado de un grupo en algo que se percibe, correcta o incorrectamente, que sirve al interés público más grande. Suena como la segmentación, la determinación de marcas y la promoción.

Hay alrededor de 16 000 cabilderos registrados por ley bajo la Lobbying Disclosure Act de 1995. Además, hay un sinnúmero de cabilderos y firmas de relaciones públicas estatales y locales, gerentes de publicidad, expertos en tecnología, entrevistadores que hacen encuestas y expertos en correo directo que se podría considerar que cabildean en nombre de sus clientes. Los cabilderos consideran que su trabajo es persuadir a los legisladores de que los votantes están del lado del cabildero, algo así como persuadir a un consumidor de que haga una compra. Utilizando el correo directo y el telemarketing, se crean temas y después se venden como si fueran un dentífrico.

Las herramientas más poderosas que utilizan por lo general los cabilderos son las habilidades aprendidas de la venta personal. Por ejemplo, los líderes de la National Beer Wholesalers Association ven una relación directa entre el cabildeo y el marketing. Consideran al cabildeo para una regulación específica, como vender un producto y utilizar en forma rutinaria como una base los principios básicos del marketing, como el posicionamiento y la diferenciación. Deciden hacer que sus mensajes sean sencillos, repetirlos, hacer que sean consistentes y repetirlos. Incluso utilizan los principios de la venta personal para desarrollar y capacitar a sus miembros que se reúnen con el Congreso, utilizando un equipo de ventas llamado "Hacer la visita de ventas a Capitol Hill", que incluye todo, desde hojas de trabajo hasta respuestas a los aspectos de un mensaje de seguimiento después de cerrada la venta.[51]

¿Cree usted que el cabildeo es como el marketing? ¿Cree que su impacto es positivo o negativo?

en cualquier forma del marketing, la venta personal u otra forma de promoción. ¿Un cabildero es sólo otro tipo de vendedor o profesional de marketing especialmente capacitado?

Compensación y motivación de la fuerza de ventas

La planeación de la compensación es una de las tareas más arduas del gerente de ventas. Sólo mediante una buena planeación asegurará que la compensación atraiga, motive y retenga a los buenos vendedores. Por lo general, las empresas y las industrias con niveles de compensación más bajos tienen altas tasas de rotación de personal, los cuales aumentan los costos y disminuyen la efectividad. Por tanto, la compensación requiere ser lo bastante competitiva para atraer y motivar a los mejores vendedores. Las empresas en ocasiones consideran las utilidades en el momento de desarrollar sus planes de compensación. En vez de pagar al personal de ventas con base en un volumen general, lo hacen con base en la rentabilidad que se logra de la venta de cada producto. Otras empresas vinculan una parte de la compensación total del personal de ventas con la satisfacción del cliente, que se evalúa por medio de encuestas periódicas.

© DYNAMIC GRAPHICS/CREATAS IMAGES/ JUPITERIMAGES

Conforme el énfasis en la venta relacional aumenta, muchos gerentes de ventas perciben que vincular una porción de la compensación con la satisfacción del cliente con el vendedor y la empresa fomenta el desarrollo de una relación. Para determinar esto, los gerentes de ventas pueden encuestar a los clientes acerca de la capacidad del vendedor para crear expectativas realistas y su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes. En PeopleSoft (recién adquirida por Oracle), que alguna vez fue una de las empresas de aplicaciones de software más grandes del mundo, la estructura, la cultura y las estrategias se crearon alrededor de la satisfacción de los clientes. La compensación de la fuerza de ventas estaba vinculada tanto a las cuotas de ventas como a la métrica de la satisfacción, que permite a los clientes externar sus opiniones acerca del servicio proporcionado.[52]

Aunque el plan de compensación motiva a un vendedor a vender, en ocasiones esto no es suficiente para producir el volumen de ventas o el margen de utilidad requeridos por la gerencia de ventas. Por tanto, los gerentes de ventas con frecuencia ofrecen recompensas o incentivos, como reconocimientos en ceremonias, placas, vacaciones, mercancía y aumentos de sueldo o bonos en efectivo. Por ejemplo, Lorry I. Lokey, fundador y presidente del consejo de Business Wire, ha invitado a empleados de una de las 26 oficinas de la empresa a nivel nacional para que se unan a él en un viaje gratuito hacia una ubicación predeterminada, por lo general en el extranjero. Para calificar, los empleados deben haber celebrado su quinto aniversario con la empresa.[53] Pero desde luego, las recompensas en efectivo son el incentivo de ventas más conocido y las utilizan casi todas las empresas. Otra posibilidad es recompensar al personal de ventas con una tarjeta de regalos Visa Gift Card, disponible en Visa, en cantidades entre $25 y $600. La tarjeta de regalo, que funciona como una tarjeta de crédito, puede personalizarse con un mensaje acerca del desempeño del vendedor. Tiempo después se puede recargar, a discreción del empleador. Para reconocer y motivar más a los empleados, General Electric utiliza diversas recompensas, incluidas opciones de acciones, programas de reconocimiento únicos para cada departamento, ayuda con colegiaturas y descuentos de productos.[54] Las recompensas pueden contribuir a aumentar el volumen total de ventas, agregar cuentas nuevas, mejorar la moral y la buena voluntad, mover los artículos lentos e impulsar las ventas lentas. También se pueden utilizar para lograr objetivos a largo o a corto plazo, como descargar un inventario excesivo y alcanzar una meta de ventas mensual o trimestral. Al motivar a su fuerza de ventas, los gerentes deben ser precavidos para no fomentar un comportamiento poco ético.

Evaluación de la fuerza de ventas

La tarea final de los gerentes de ventas es evaluar la efectividad y el desempeño de la fuerza de ventas. Para hacerlo, el gerente de ventas requiere retroalimentación; es decir, información regular del personal de ventas. Las medidas de desempeño típicas incluyen volumen de ventas, contribución a las utilidades, visitas por pedido, ventas o utilidades por visita o porcentaje de visitas que logran objetivos específicos como ventas de productos que la empresa está promoviendo enérgicamente.

La información del desempeño ayuda al gerente de ventas a monitorear el progreso de un vendedor a través del ciclo de ventas y señalar dónde pueden estar ocurriendo las fallas. Por ejemplo, al averiguar el número de prospectos que un vendedor tiene en cada paso del proceso

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Describir las funciones de la administración de ventas

Como una herramienta de ventas, la tecnología puede:

- ✓ Disminuir la carga gerencial
- ✓ Dotar al personal de ventas de valiosa información
- ✓ Hacer seguimiento del desempeño de ventas en forma individual y a nivel de toda la empresa
- ✓ Permitir la colaboración
- ✓ Hacer más efectiva la administración de ventas

del ciclo de ventas y determinar en dónde los prospectos se están saliendo del ciclo de ventas, un gerente puede determinar qué tan efectivo puede ser un vendedor en las etapas de generación de pistas, evaluación de las necesidades, desarrollo de propuestas, presentación, cierre y seguimiento. Luego, esta información le puede indicar a un gerente qué capacidades de ventas es necesario reevaluar o tener que volverlas a capacitar. Por ejemplo, si el gerente de ventas advierte que un representante de ventas parece estar dejando que demasiados prospectos se pierdan después de las propuestas de presentación, eso puede significar que el vendedor necesita ayuda con el desarrollo de propuestas, con el manejo de las objeciones, o con el cierre de las ventas.

$5 millones ▲ costo de crear, producir y colocar una campaña publicitaria en la televisión nacional

nuevos productos presentados ▶ **1 200**

2% ◀ de cupones que son redimidos

20% ◀ de cupones en línea que son redimidos

membresías de programas de lealtad en Estados Unidos ▼ **1 500 millones**

clubes deportivos en los que Dunkin' Donuts distribuyó muestras de su bebida Latte Lite ▶ **200**

de participación de mercado ganado cada año por empresas con un alto servicio al cliente ▶ **6%**

de participación de mercado se pierde por empresas con un deficiente servicio al cliente ▶ **2%**

videojuegos en línea patrocinados por Chrysler y que presentan sus vehículos ▶ **42**

ofertas de empleo en CollegeRecruiter.com ▼ **100 000**

REVISIÓN Y APLICACIONES

Definir y expresar los objetivos de la promoción de ventas. La promoción de ventas consiste en las actividades de comunicación de marketing, distintas de la publicidad, la venta personal y las relaciones públicas, en las cuales un incentivo a corto plazo motiva a los consumidores o miembros de canal de distribución a comprar un bien o servicio de inmediato, ya sea reduciendo el precio o agregando valor. Los principales objetivos de la promoción de ventas son aumentar las compras de prueba, los inventarios del consumidor y las compras repetidas. La promoción de ventas también se utiliza para alentar el cambio de marca y crear la lealtad a la marca. La promoción de ventas respalda las actividades de publicidad.

1A

1.1 ¿Cuál es el principal factor que determina los objetivos de promoción? Mencione algunos tipos distintos de técnicas de promoción de ventas y explique el tipo de cliente en quien tienen intención de influir.

1.2 Recientemente le han asignado la tarea de desarrollar técnicas promocionales para presentar el nuevo producto de su empresa, un sándwich de pollo Cajún. El gasto en publicidad es limitado, así que la presentación incluirá sólo algunas de las técnicas de promoción de ventas de bajo presupuesto. Redacte un plan de promoción de ventas que aumente la conciencia de su nuevo sándwich y permita a su base de clientes probarlo sin riesgo.

Analizar las formas más comunes de promoción de ventas de consumo. Dichas formas incluyen cupones y rebajas, obsequios, programas de marketing de lealtad, concursos y sorteos, muestreo y exhibiciones en el punto de venta. Los cupones son certificados que otorgan el derecho a los consumidores de obtener una reducción en el precio cuando compren un producto o servicio. Los cupones son una forma particularmente eficaz para alentar la prueba del producto y el cambio de marca. Similares a los cupones, las rebajas proporcionan a los consumidores una reducción en el precio, aunque no es inmediata. Para recibir una rebaja, los consumidores deben enviar por correo un formato de rebaja con una prueba de compra. Los obsequios ofrecen un artículo o incentivo adicional al consumidor por comprar un producto o servicio. Los obsequios refuerzan la decisión de compra del consumidor, aumentan el consumo y persuaden a los no usuarios a cambiar de marca. Recompensar a los clientes leales es la base de los programas de marketing de lealtad. Los programas de lealtad son en extremo efectivos para crear relaciones a largo plazo, mutuamente benéficas para una empresa y sus clientes clave. Los concursos y los sorteos suelen estar diseñados para crear interés y con frecuencia para alentar el cambio de marcas. Debido a que los consumidores perciben riesgos al probar nuevos productos, el muestreo es un método eficaz para atraer a nuevos clientes. Por último, las exhibiciones en el punto de venta establecidas en la ubicación del minorista fomentan el tráfico, anuncian el producto e inducen las compras de impulso.

2A

2.1 Analice cómo las distintas formas de promoción de ventas pueden erosionar o desarrollar la lealtad a la marca. Si el objetivo de una empresa es mejorar la lealtad de sus clientes con sus productos, ¿qué técnicas de promoción de ventas serán las más apropiadas?

2.2 ¿Qué formas de promoción de ventas de consumo podrían inducir las compras de impulso? ¿Qué formas de promoción de ventas son más efectivas para persuadir a los clientes a cambiar de marca?

2.3 Considere las distintas herramientas de promoción de ventas de consumo. Cite un ejemplo de cómo cada tipo de herramienta ha influido en usted para comprar, o adquirir más de un producto o servicio.

2.4 No todos piensan que las tarjetas de comprador de supermercado son una ganga. Ingrese a **www.nocards.org** y lea varias páginas. ¿Es atractiva la información del sitio? ¿Qué piensa usted de las tarjetas de comprador? Usted puede

querer utilizar Internet para investigar las tarjetas de comprador con mayor detalle antes de formarse una opinión.

2.5 Los concursos y sorteos son muy comunes en la industria del entretenimiento. Las estaciones de radio celebran concursos casi cada semana (algunas de manera diaria); los programas de televisión matutinos y cotidianos hacen pruebas a los televidentes acerca de juegos de preguntas y respuestas; incluso las películas ofrecen sorteos en combinación con cortos de películas y noches de estreno. Piense en un programa de televisión o de radio que no es probable que ofrezca concursos o sorteos (por ejemplo, programas como *Cops*, *The View*, *Scooby Doo* o su estación de radio de música clásica local). Una vez que ha elegido su programa, diseñe un concurso o sorteo para promover el programa o el canal en donde aparece al aire. Liste los objetivos y describa la justificación que subyace a cada parte de su promoción.

2.6 ¿Cómo puede uPromote.com ayudarle con sus esfuerzos de promoción de ventas (visite **www.upromote.com**)? ¿Qué tipo de presupuesto de marketing necesitaría para aprovechar sus servicios? ¿Qué tipo de empresa sería mejor atendida por uPromote.com?

OA 3

Listar las formas más comunes de promoción de ventas comerciales. Los fabricantes emplean muchas de las mismas herramientas de promoción de ventas adoptadas en las promociones de ventas de consumo, como concursos de ventas, obsequios y exhibiciones en el punto de venta. Además, los fabricantes y los intermediarios de canal utilizan varias estrategias promocionales únicas; descuentos comerciales, dinero de impulso, programas de capacitación, mercancía promocional, demostraciones en tienda y reuniones, convenciones y exhibiciones comerciales.

3.1 ¿Cómo difiere la promoción para ventas comerciales de la promoción de ventas de consumo? ¿Cómo se asemejan?

3.2 ¿Cuáles son las principales formas de promoción de ventas comerciales? ¿Qué tipo podría ser más atractivo para el gerente de una tienda de abarrotes? ¿Y para un comprador de una importante cadena de electrónica?

3.3 Forme un equipo de tres a cinco estudiantes. Como gerente de marketing, usted es responsable de vender vasos Dixie. Diseñe un plan de promoción de ventas de consumo y otro de promoción de ventas comerciales para su producto. Incorpore al menos tres diferentes herramientas de promoción en cada plan. Comparta sus resultados con los demás equipos ante el grupo.

OA 4

Describir la venta personal. Ésta es una comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores prospectos en un intento por influir entre sí en una situación de compra. En general, todas las personas de negocios se sirven de la venta personal para promoverse a sí mismas y a sus ideas. La venta personal ofrece varias ventajas sobre otras formas de promoción. Las ventas personales permiten que el vendedor explique en forma detallada y demuestre un producto. El personal de ventas tiene la flexibilidad de personalizar una propuesta de ventas con base en las necesidades y preferencias de los clientes individuales. La venta personal es más eficiente que otras formas de promoción porque se enfoca a los prospectos calificados meta y evita desperdiciar esfuerzos en compradores poco probables. La venta personal puede permitir un mayor control administrativo sobre los costos de promoción. Por último, la venta personal es el método más efectivo para cerrar una venta y para producir clientes satisfechos.

4.1 Analice el rol de la venta personal para promover productos. ¿Qué ventajas ofrece la venta personal sobre otras formas de promoción?

4.2 ¿Cuáles son las principales ventajas de la venta personal para la empresa que vende el producto? ¿Cuáles son para la persona o empresa que compra el producto?

Analizar las diferencias clave entre la venta relacional y la venta tradicional. La venta relacional es la práctica de crear, mantener y mejorar las interacciones con los clientes con el fin de desarrollar una satisfacción a largo plazo por medio de sociedades mutuamente benéficas. Por otro lado, la venta tradicional está enfocada a las transacciones. Es decir, el vendedor está más preocupado por hacer ventas de una sola vez y tratar al siguiente prospecto. El vendedor que practica la venta relacional dedica más tiempo en entender las necesidades de un prospecto y en desarrollar soluciones para satisfacer esas necesidades.

OA 5

5.1 ¿Cuáles son las diferencias clave entre la venta relacional y los métodos de ventas tradicionales? ¿Qué tipos de bienes o servicios cree usted que conducirían a la venta relacional?

5.2 Con base en las diferencias clave entre las ventas tradicional y la relacional, ¿qué tipo de enfoque de ventas utilizaría usted como vendedor? ¿Los diferentes enfoques requieren distintos puntos fuertes o atributos personales?

Listar los pasos en el proceso de ventas. El proceso de ventas se compone de siete pasos básicos: 1) generar contactos, 2) evaluar los contactos, 3) abordar al cliente y averiguar sus necesidades, 4) desarrollar y proponer soluciones, 5) manejo de objeciones, 6) cerrar la venta y 7) hacer seguimiento.

OA 6

6.1 Usted es un nuevo vendedor para una empresa de software médico bien conocida y uno de sus clientes es un grupo grande de médicos. Usted acaba de acordar una reunión inicial con el gerente de oficina. Elabore una lista de preguntas que podría hacer en esta reunión para revelar las necesidades específicas del grupo.

6.2 ¿Qué implica el seguimiento de ventas? ¿Por qué es un paso esencial en el proceso de ventas, en particular desde la perspectiva de la venta relacional? ¿Cómo se relaciona con la disonancia cognitiva?

6.3 ¿En cuántas formas puede zapdata (**www.zapdata.com**) beneficiar al vendedor? ¿Cuál de sus servicios sería el más útil para los gerentes de marketing? ¿Para otras personas de negocios?

6.4 Considere cada paso en el proceso de ventas. ¿Qué pasos podrían realizarse mediante la tecnología (Internet, webinars, etc.)? ¿Cuáles son más importantes para manejarlos "frente a frente"?

Describir las funciones de la administración de ventas. La administración de ventas es un área crucial de marketing que desempeña diversas importantes funciones. Los gerentes de ventas establecen las metas de ventas generales de la empresa y definen el proceso de ventas más eficaz para alcanzar tales metas. Determinan la estructura de la fuerza de ventas con base en las variables geográficas, del producto, funcionales o de los clientes. Los gerentes desarrollan la fuerza de ventas por medio del reclutamiento y la capacitación. La gerencia de ventas motiva a la fuerza de ventas por medio de la planeación de la compensación, las herramientas motivacionales y el liderazgo de ventas efectivo. Por último, los gerentes de ventas evalúan a la fuerza de ventas por medio de la retroalimentación del vendedor y otros métodos para determinar su desempeño.

OA 7

7.1 ¿Qué tipos de oportunidades de administración de ventas están disponibles en Amway y Quixtar? Utilice los sitios web de las compañías (**www.amway.com**; **www.quixtar.com**) para investigar una de estas empresas y determinar su proceso de ventas, la estructura de su fuerza de ventas y la forma en que recluta y capacita a su personal de ventas.

7.2 ¿Cómo cada una de las funciones de administración de ventas contribuyen para una fuerza de ventas exitosa y de alto desempeño?

TÉRMINOS CLAVE

creación de redes 608
cuota 613
cupón 595
descuento comercial 602
dinero de impulso 602
enfoque previo o acercamiento 609
evaluación de contactos 608
evaluación de las necesidades 609
generación de contactos (generación de prospectos) 607
muestreo 599
negociación 611
obsequio 597
presentación de ventas 610
proceso de ventas (ciclo de ventas) 606
programa de comprador frecuente 597
programa de marketing de lealtad 597
promoción de ventas 593
promoción de ventas comerciales 593
promoción de ventas de consumo 593
promoción en el punto de venta 600
propuesta de ventas 609
rebajas 596
referencia 608
seguimiento 611
venta personal 603
venta relacional (venta consultiva) 605

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

¿Alguna vez ha esperado demasiado por una hamburguesa de comida rápida? ¿Alguna vez ha sido abandonado en un vestidor por un vendedor que se haya ido por un café? Si es así, usted ya sabe que las ventas y el servicio al cliente son una parte integral del marketing. Mientras trabaja en este capítulo, lleve un diario de sus experiencias de venta personal o de servicio al cliente con los comercializadores locales. No ignore los detalles. Incluso cosas como qué tan aglomerados estén un restaurante o una tienda cuando usted los visita pueden afectar sus percepciones del servicio recibido.[55]

Actividades

1. Lleve su diario durante una semana, registre todas las ventas y las transacciones de servicio, si es posible, el día que ocurren.
2. Al final de la semana, examine su diario y elija la entrada más digna de mención. Proporcione la información básica acerca de la transacción: la empresa donde ocurrió, el tipo de transacción (compra, devolución, queja, etc.), clase de producto o servicio incluido y demás.
3. Una vez que ha delineado la situación, evalúe la experiencia. Utilice la información acerca de las ventas en este capítulo como respaldo para su evaluación. Por ejemplo, ¿el vendedor parecía tratar la situación como una transacción individual e inconexa, o parecía interesado en desarrollar una relación?
4. Por último, proponga recomendaciones en cuanto a la forma en que la empresa puede mejorar sus ventas o su servicio. Las sugerencias deben ser lógicas y alcanzables (lo que significa que usted tiene que considerar el costo de implementar su sugerencia).

EJERCICIO DE ÉTICA

Sally Burke trabaja para Hi-Tech Electronics. Sus responsabilidades abarcan elegir artículos que se anunciarán en el periódico dominical de su empresa FSIs. Un importante artículo es una pantalla de plasma de 50 pulgadas. El precio de lista es de $4 999, pero su gerente le indica que la anuncie en $3 999, ya que los clientes pueden solicitar una rebaja por correo de $1 000. El precio anunciado ha atraído a muchas personas para comprar el televisor; sin embargo, Sally ha escuchado muchas quejas de los clientes que encuentran que el proceso de la rebaja es inusualmente complejo y ésta se les negó porque el fabricante afirmó que no habían proporcionado la información requerida. Ella preferiría anunciar el precio de lista "real", al saber que a los clientes no se les garantiza recibir la rebaja.

Preguntas:

1. ¿Resulta poco ético anunciar los productos en su precio posterior a la rebaja con el fin de aumentar las ventas? ¿Por qué? ¿Qué otro método de promoción de ventas podría utilizar Hi-Tech Electronics para persuadir a los clientes de comprar su pnatalla de plasma en la tienda?

2. Los fabricantes de electrónica por lo general utilizan los programas de rebajas porque éstas despiertan el interés de los consumidores para comprar productos; pero sólo la mitad de ellos finalmente reclama sus rebajas. ¿Un programa de rebajas es poco ético si el fabricante sabe que no es probable que los consumidores reciban su dinero?

3. Visite la tienda local de electrónica (o sitio web) y encuentre un producto que se venda con una oferta de rebajas que se debe enviar por correo. ¿Son claras las instrucciones de la rebaja? ¿Se tomaría el tiempo para completar el proceso?

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Para la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica, usted se enfocará en la promoción de ventas de la empresa que ha elegido y en las decisiones de venta personal. Utilice los siguientes ejercicios para guiarlo a lo largo de los elementos finales de la Parte 5 de su plan de marketing estratégico:

1. Evalúe o elabore materiales impresos para la empresa que ha elegido (como hojas de datos, folletos, papelería de la empresa o tarjetas de calificaciones). ¿La literatura responde a las preguntas en forma suficiente? ¿Proporciona información suficiente para un contacto posterior? ¿Promueve en forma eficaz las características del producto y el servicio al cliente? ¿Observa una ventaja diferencial o competitiva?

2. Piense en las formas en que sus promociones podrían convertir a un cliente que compra por primera vez o a un buscador de tratos en un cliente reiterado leal. ¿Qué herramientas de promoción de ventas debería utilizar su empresa? ¿En qué exposiciones comerciales podría participar su empresa? Investigue en la base de datos de Eventline las exhibiciones comerciales que sean apropiadas para su empresa. Solicite paquetes de medios y explore la viabilidad y los costos de asistir a dichas exhibiciones. Para una lista de exhibiciones comerciales, ingrese a **www.exhibitornet.com** y busque el directorio de programas, o a Trade Show News Network en **www.tsnn.com**.

3. ¿Qué otras herramientas de promoción de ventas podría utilizar su empresa? ¿Cuáles son los costos? ¿Cuál es el impacto de utilizar esos métodos en la fijación de precios?

4. ¿Necesitará una fuerza de ventas? Identifique y justifique el mejor tipo (interno o externo) y la estructura (del producto, geográfica, etcétera) para la fuerza de ventas de su empresa. Tal vez encontrará que en el marketing electrónico una fuerza de ventas es más bien una herramienta de servicio al cliente y de relaciones con el cliente. Las verdaderas actividades de ventas podrían estar limitadas a vender y comprar espacio en los medios en línea y en los vínculos. En muchas circunstancias, la formación de sociedades estratégicas y los acuerdos de distribución han reemplazado a las ventas tradicionales en el espacio de Internet. ¿Qué tipos de alianzas y sociedades buscará usted? ¿Trabajará con otras empresas en línea, con empresas fuera de línea o con ambos tipos?

CASO DE ESTUDIO: RON POPEIL

"RON POPEIL DIRIGE, NEGOCIA, TIENE MUCHOS RECURSOS"

A la edad de 71 años, Ron "Ronco" Popeil es un inventor ávido, un emprendedor incansable, mercadólogo inteligente y un maestro de las ventas, todo en uno. Sucede

© ROSE ALCORN

que también es un icono estadounidense. El padrino del infomercial, Popeil, incluso tiene su famoso Veg-O-Matic en exhibición en la Smithsonian Institution como un artefacto cultural estadounidense. Sus otros productos famosos incluyen un deshidratante de alimentos, la pistola de spray Ronco y el Popeil Pocket Fisherman.

Como adolescente, Popeil ayudaba a su padre a vender sus aparatos de cocina en un Woolworth local y más tarde en la década de 1950, en el circuito de feria de Chicago. Esto quizá sea la razón de sus famosas estratagemas, que incluyen algunas frases memorables y pegajosas como "pero espere, aún hay más", "con un precio tan bajo" y "los operadores están en espera", siempre parecían una mezcla entre un inventor excéntrico sincero y un exaltado maestro de ceremonias de circo. La combinación le iba bien y le llevó a tal éxito financiero que pudo permitirse llevar su acto a la televisión. En la década de 1960 incorporó a Ronco y su nombre se volvió sinónimo de aparatos como el cenicero sin humo y Mr. Microphone.

Sin importar el producto o las frases pegajosas que inventa en el momento para venderlos, Popeil siempre es sincero. "Lo más fácil que se puede hacer en el mundo es vender un producto en el que creo", ha señalado. "Si pasé dos años en crear un producto, concebirlo y manejarlo, puedo levantarme y venderlo. ¿Quién puede ser mejor que la persona que lo inventó?" Len Green, un profesor de desarrollo emprendedor en Babson College señala, "Ron es único en su tipo. Es diferente del resto porque no sólo lo inventa, lo vende. La mayoría de los emprendedores idea un concepto y luego lo cede a los demás para fabricarlo o venderlo. Él es su propio mejor vendedor".

Aunque Popeil ha tenido su ración de fracasos, como el spray para el cabello y una breve quiebra en 1987, siempre se ha encargado de regresar. Cuando lo hizo, volvió a lanzar el popular deshidratante de alimentos en 1990 y ocho años más tarde diseñó y vendió su producto más exitoso en la vida, el Showtime rotisserie BBQ. Al haber vendido más de siete millones de unidades por cuatro pagos de $39.95 cada uno, el horno para rostizar sólo ha obtenido más de $1 000 millones en ventas. Durante la grabación del infomercial de tal producto, el público que asistía al programa en vivo en el estudio escuchó otra de las frases pegajosas de Popeil, que se ha convertido en parte de la jerga estadounidense. "Sólo enciéndalo y olvídelo" ahora se utiliza para vender todo tipo de productos que no son de Popeil, desde videograbadoras y grabadoras de video digital hasta hornos y cafeteras.

Por medio de la televisión, Popeil pudo llegar a decenas de millones de personas. Con una capacidad innata para inventar o mejorar los productos de uso diario para el hogar, sus demostraciones en vivo del producto capturaron las imaginaciones y dólares de generaciones de consumidores. En 1976, él fue incluso el tema del que probablemente haya sido el papel más famoso de Dan Aykroyd en *Saturday Night Live*. Al parodiar a Popeil, Aykroyd pregonaba "El Super Bass-O-Matic '76 de Rovco", que era capaz de convertir una lubina o cualquier otra "criatura acuática pequeña" en líquido sin "quitar escamas, cortar ni quitar las entrañas".

Después de vender Ronco recientemente a un grupo de inversión por más de $55 millones y de acumular un valor personal neto de más de $100 millones, Popeil ha reído al último. Continuará su función como desarrollador de producto, vendedor enérgico y consultor para la nueva empresa y ya promete un mayor hit que el horno rostizador Showtime. Al haber identificado un mercado de más de 20 millones de estadounidenses que fríen pavo cada año, Popeil afirma que tiene una nueva freidora en camino, que hará posible freír un pavo de 20 libras en 70 minutos, dentro de la casa. Dado que ha creado más de 150 productos y que ha inventado la venta personal a través de un medio de marketing masivo, hay poca razón para dudar de él.

Como lo afirma Barbara Gross, profesora de marketing en California State University, Northridge, "su éxito habla por sí mismo; tal vez tenga más que ver con su personalidad. Él se siente cómodo y es sincero. Parece como que realmente cree en eso. Cuando se le escucha hablar, nunca se tiene la impresión de que está mintiendo".[56]

Fuente: "Ron Popeil, He of the Pocket Fisherman and Spray-On Hair, Has Perfected His Formula for Success: Invent, Market, and Sell with a Passion," *Business Week Online*, 3 de octubre de 2005; Brent Hopkins, "How Ron Popeil Invented Himself", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 31 de agosto de 2005; Matt Myerhoff, "Informercial King Sells Company, Ronco Goes Public for Expansion", *Los Angeles Business Journal*, 29 de julio de 2005, p. 1; http://snltranscripts.jt.org/75/75qbassamatic.phtml.

Preguntas

1. ¿Con qué contribuye Ron Popeil a la venta personal que lo hace tan efectivo?
2. ¿Qué herramientas de promoción de ventas comerciales utiliza? ¿Por qué utiliza las herramientas de promoción de ventas cuando vende en forma directa a los consumidores?
3. Expliqué cómo las tácticas de ventas de Popeil le permiten lograr los objetivos deseados de promociones de ventas.
4. ¿Cree usted que es probable que Estados Unidos vuelva a ver a alguien como Ron Popeil en el futuro? ¿Por qué?

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

PROMOCIONES DE VANS: OFF THE WALL

Steve Van Dornen, hijo del fundador, es el autoproclamado "embajador de la diversión" en Vans. Como Vans no quiere descontar sus productos o reducir los precios, ha encontrado otras formas de crear valor para los consumidores. Así, para mantener energizada la marca, la empresa constantemente desarrolla promociones que sólo pueden describirse como divertidas, un elemento importante para atraer a los clientes modernos. El centro de la estrategia de Vans gira alrededor de concursos y regalos únicos y auténticos. La empresa confía en la publicidad de boca en boca y en la venta personal creíble. En este videoclip, los marketers de Vans explican cómo utilizan los sitios web, concursos, regalos y eventos deportivos para atraer y conservar a los clientes.

Preguntas

1. ¿Cómo utiliza Vans los regalos y concursos para comercializar sus productos? ¿Por qué estas estrategias funcionan tan bien para Vans?
2. ¿En qué forma aborda Vans el reclutamiento y la capacitación de su fuerza de ventas?
3. ¿Cómo han cambiado las exhibiciones comerciales en los años recientes? ¿Cuál es el objetivo principal de Vans en las exhibiciones comerciales en la actualidad?

El marketing y usted: Resultados de

Las altas puntuaciones en esta encuesta indican una preferencia por el uso de cupones, lo que puede indicar que usted es un comprador de comparación. Si su puntuación fue baja, probablemente no ve beneficios económicos en el uso de cupones y es probable que no sea un comprador de comparación. En lugar de eso, quizás usted prefiere comprar lo que desea, sin importar las promociones de cupones.

ERROR DE MARKETING

¡Motrin atrapado en twitter!

En otoño de 2008, Motrin se encontró atrapado en las redes sociales. Su nuevo anuncio incisivo de Motrin causó un gran dolor de cabeza a los ejecutivos de la unidad McNeil Consumer Healthcare de Johnson & Johnson, ¡sí, un anuncio de un producto que se supone que alivia el dolor de cabeza, no que lo cause!

A finales de septiembre de 2008, como parte de su campaña de marketing "Nosotros sentimos su dolor", McNeil publicó un anuncio impreso e inició una campaña publicitaria en línea orientada a las nuevas madres. El anuncio era sobre las madres que llevaban a sus bebés ya sea al frente o a un costado en sus asientos portátiles para bebé, conocidos como portabebés, mecedoras o bolsas. El anuncio decía que todo eso causaba una gran tensión en la espalda, el cuello y los hombros de las madres. Aun cuando esto puede o no ser un hecho, el anuncio de Motrin sugería que las madres cargaban así a sus bebés para estar a la moda y parecían aprovechar la experiencia de crear un vínculo entre la madre y el bebé, que ocurría cuando una madre llevaba a su bebé cerca de su cuerpo. Después, para remate de todo, el anuncio daba la idea de que las madres que hacíaneso se veían cansadas y enloquecidas.

© TETRA IMAGES/JUPITERIMAGES

¿Las madres que cargaban así a sus bebés salían corriendo a comprar Motrin para mitigar el dolor inducido por todo eso de cargar a su bebé? No. En vez de eso y con gran pesar de McNeil, esas madres de finales de la "generación X" y principios de la "generación Y" se sintieron ofendidas por el anuncio y recurrieron a Twitter, su sitio popular de redes sociales. Los siguientes son algunos comentarios:

- Escoger a las nuevas madres es algo vil, es tan vulnerable como no lo seremos jamás y ellos deberían saberlo mejor.
- Le acredito gran parte de la felicidad de mis hijos al hecho de cargarlos.
- Justo ahora ni siquiera puedo contar las formas en que me siento ofendida.
- Y el hecho de cargar a mi hijo nunca me causó un dolor de espalda.
- Nota, ¡jamás hagan enojar a las madres, en especial a las madres twitter, pueden ser un grupo peligroso.

Sólo se necesitaron pocas horas para que el anuncio de Motrin se convirtiera en el tema más acalorado en Twitter (afectando a SNL por primera vez desde la elección). En el transcurso de un día, había un video de nueve minutos en YouTube, con la tonada de "Danny Boy", con fotografías en la pantalla de los anuncios de Twitter y de las mamás llevando a sus bebés en sus portabebés. Además, esas madres bloggers y, para entonces, otras bloggers ofendidas, empezaron a llamar pidiendo un boicot en contra de Motrin.

En el transcurso de 48 horas después del ataque viral, la vicepresidenta de marketing de McNeil publicó una disculpa en el sitio web de Motrin. Declaró que Johnson & Johnson y McNeil tomaban muy en serio la retroalimentación de las madres y que la empresa estaba en proceso de retirar el anuncio de todos los medios. Aun cuando el anuncio en línea era fácil de retirar, los anuncios impresos ya se estaban distribuyendo en revistas en los puestos de periódicos. Los anuncios impresos aparecieron en *Cookie*, la revista del estilo de vida que celebra la alegría de la paternidad; en *Lucky*, la revista de compras y estilo, y en *Nylon*, una revista de modas y belleza.

Los sitios de redes sociales, como Twitter, han incrementado considerablemente la retroalimentación y la comunicación verbal acerca de los anuncios. Los anuncios regulares en esos sitios podrían tener miles de seguidores. Por consiguiente, sólo se necesitan unos segundos para que las opiniones se difundan y las madres bloggers son uno de los grupos más resonantes y rápidos en los blogs entre los consumidores. Aun cuando "MotrinGate" tal vez no perjudique la utilidad estimada de $1 000 millones anuales de Motrin, ciertamente hizo que muchos altos directivos comprendieran que les deberían prestar más atención a los medios sociales.

Preguntas

1. ¿Cómo habría podido predecir McNeil el impacto negativo del anuncio de Motrin?
2. ¿Cuál es el impacto de *Web 2.0* en las comunicaciones de marketing?

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Levis's 500 desabotona su campaña viral

Levi Straus, un migrante bávaro, fundó en 1853 Levi Strauss & Co., una de las empresas de ropa de marca más grandes del mundo. En el ejercicio fiscal de 2008, la empresa declaró un ingreso de $4 400 millones en ventas en 110 países. La empresa tiene más de 11 400 empleados y aproximadamente 60 000 ubicaciones minoristas en todo el mundo.

Levi's es una marca reconocida mundialmente. Las otras dos marcas importantes que fabrica y distribuye Levi Strauss & Co. Son Dockers y Signature by Levi Strauss. La empresa opera tres divisiones geográficas: Levi Strauss Americas, Levi Strauss Europa/Medio Oriente/África del Norte y la división Asia Pacífico.

Con sede en San Francisco, California (EUA), Levi Strauss Americas (LSA) es la empresa más grande en la región. LSA incluye cuatro negocios geográficos: Levi Strauss U.S., Levi Strauss Canada, Levi Strauss México y Levi Strauss Latinoamérica. En el verano de 2008, la matriz en San Francisco anunció una nueva campaña de marketing global para festejar los jeans Levis´s 500.

© ISTOCKPHOTOS.COM/ALEKSANDR UGORENKOV

Los jeans 501 vienen en una amplia variedad de estilos: North Star, Snowbird, Dark Aged, Rigid Rinse, Deconstructed White, Super Deconstructed Light y Lightening Blue Cracked Dark, Painted and Repaired, Perfect Worn, Acid Trip y Premier Finishes. Para celebrar estos jeans icónicos, la empresa introdujo una campaña de marketing global a la que se hacía referencia como "Live Unbuttoned" (Vive desabotonado). Live Unbuttoned fue la primera campaña global integrada y el programa de marketing más grande que la marca jamás había emprendido. El gasto medido en anuncios de Levi´s en Estados Unidos era de alrededor de $70 millones y se había asignado aproximadamente 50% a los jeans 501.

Conceptualizado y desarrollado por Bartle Bogle Hegarty (BBH) y orientado a los consumidores jóvenes, el tema de la campaña "Live Unbuttoned" se centraba en la experiencia de desabotonarse uno mismo y liberarse de las inhibiciones y los convencionalismos. En esencia, el acto de desabotonar los jeans 501 simbolizaba la expresión personal y la revelación. Con BBH a la vanguardia, las empresas como Cutwater, EVB y Ave A/Razorfish firmaron para proporcionar varios componentes de la campaña.

La campaña de marketing global de Live Unbuttoned tenía múltiples componentes de medios: televisión, medios impresos, videos virales, contenido digital, en exteriores, y una promoción limitada del producto. Había cuatro anuncios por televisión, "Irrompible", "Primera Vez", "Guitarra" y "Secretos y Mentiras". Los anuncios impresos se publicaron globalmente en las principales revistas, como *Maxim*, *Details*, Rolling Stone, Vibe, *ESPN* y *Sports Illustrated*. La publicidad en exteriores, con un espectacular tridimensional de 501, estaba orientada a la ciudad de Nueva York, San Francisco y Los Ángeles. Una promoción limitada del producto fue de una edición limitada de cubiertas para botones para los jeans 501. Sin embargo, los videos virales y el contenido digital fueron los que negrearon una gran cantidad de publicidad.

Muy al principio de la campaña de marketing global, Levi´s divulgó una serie de videos virales producidos por Cutwater. Los primeros tres videos fueron "Jeans Jump" (aka "Jumpin´In"), "Hollywood Jungle" y "Moon Walker". "Jeans Jump" tuvo 3.5 millones de hits en 10 días, atrayendo la atención de *Good Morning America* y *The Wall Street Journal*.

Estrechamente vinculado con la iniciativa de video viral estaba el componente digital de la campaña, desarrollada y ejecutada por EVB, el propósito era crear un sitio lo bastante atrevido como para atraer a la demografía de hombres jóvenes. Además de los videos, las descargas de música y el contenido fílmico por Estelle, Perez Hilton, Wale y Nikka Costa, el sitio web, Unbuttonyourbeast.com, atrajo mucha atención. En este sitio, los usuarios podían enviar correos electrónicos en los cuales los monstruos fálicos (Trout Troutman, Paul the Pincher, Sock Nasty) salían de los jeans 501. Atrayendo la atención de los aficionados (Jay Leno lo incluyó en su monólogo) y de sus enemigos (Josh Laposer en Stylelist.com dijo que era ofensivo y de mal gusto, el Drudge Report dijo que hacía alzar las cejas, el *Daily Telegraph* en Australia lo llamó el anuncio más sucio de todos los tiempos. La American Decency Association dijo que era lascivo, desagradable y sucio, al tiempo que pedía un boicot de Levi´s y un blog de espiritualidad cristiana lo llamó publicidad diabólica y dijo que podía conducir a la pornografía), un vocero de Levi's dijo que se debía reconocer que el sitio web había rebasado los límites. Sin embargo, se tenía la impresión de que la demografía meta requería ese impulso.

Preguntas

1. Los componentes viral y digital de la campaña de marketing global se planearon como "semillas" para los esfuerzos impresos y por televisión. Sin embargo, esos componentes adquirieron vida propia. ¿Qué dice esto acerca de las demandas de comunicación de marketing para los jeans 501?
2. ¿Qué piensa usted acerca de "empujar las fronteras" sugerido por los componentes viral y digital?

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

Decisiones sobre fijación de precios

PARTE 6

CONTENIDO

Conceptos de fijación de precios *628*

Establecer el precio correcto *662*

© ISTOCKPHOTO.COM/MOSTAFA MOURAD

© ISTOCKPHOTO.COM/BLACKRED

CAPÍTULO 19

Conceptos de fijación de precios

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Analizar la importancia de las decisiones de fijación de precios para la economía y la empresa

2A Listar y explicar la variedad de los objetivos de fijación de precios

3A Explicar el rol de la demanda en la fijación de precios

4A Entender el concepto de sistemas de administración del rendimiento

5A Describir las estrategias de fijación de precios orientada a los costos

6A Demostrar la forma en la cual el ciclo de vida del producto, la competencia, la distribución y las estrategias de promoción, la garantía de igualación de precios, las demandas del cliente, Internet y las percepciones de calidad pueden afectar el precio

1A LA IMPORTANCIA DEL PRECIO

El precio significa una cosa para el consumidor y algo diferente para el vendedor. Para el primero es el costo de algo. Para el segundo, el precio representa ingresos, la principal fuente de utilidades. En el sentido más amplio, el precio asigna los recursos en una economía de libre mercado. Con tantas formas de ver el precio, no es de sorprender que los gerentes de marketing encuentren que la tarea de la fijación de precios es un desafío.

¿Qué es el precio?

El **precio** es lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio. El precio desempeña dos roles en la evaluación de las alternativas del producto: tanto una medida del sacrificio como una indicación de la información. Hasta cierto grado, estos dos efectos son opuestos.[1]

El efecto de sacrificio del precio Una vez más, el precio es "aquello a lo que se renuncia", lo que significa que se sacrifica, para obtener un bien o un servicio. En Estados Unidos, el sacrificio por lo general es dinero, pero además puede ser otras cosas. También puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirir el producto o servicio. Esperar en largas filas en el aeropuerto, primero para registrarse y luego para pasar por los procedimientos del punto de revisión de seguridad representa un costo. De hecho, estos retrasos son una razón más por la cual las personas eligen modos alternos de transporte para viajes relativamente cortos. El precio también podría incluir la "pérdida de la dignidad" para quienes pierden su trabajo y deben recurrir a en la caridad para obtener comida y ropa.

El efecto de información del precio Los consumidores no siempre eligen el producto de precio más bajo en una categoría, como calzado, automóviles o vinos, incluso cuando esos productos son similares en otros aspectos. Una explicación de esto, basada en la investigación, es que inferimos del precio la información sobre la calidad.[2] Es decir, una calidad más alta es igual a un precio más alto. El efecto de información del precio también se puede extender a la percepción de otros de un precio favorable, debido a que los precios más altos pueden transmitir la prominencia y la condición social del comprador. Por consiguiente, un reloj Swatch y un Rolex pueden ambos indicar la hora con toda precisión, pero transmitir significados diferentes. Por consiguiente, un Buick Enclave y el Lexus 450LX son ambos SUV y pueden llegar del punto A al punto B. Sin embargo, los dos vehículos transmiten significados distintos. Más adelante en el capítulo volveremos a la relación entre precio y calidad.

El valor se basa en la satisfacción percibida Los consumidores muestran interés en obtener un "precio razonable". Esto en realidad significa un "valor percibido razonable" al momento de la transacción. Uno de los autores de este libro compró un elegante tostador de diseño europeo por cerca de $45. La amplia entrada del aparato permitía tostar una rosquilla de pan, calentar un panqué y con un anexo especial de $15, se podía

El marketing y usted

Por medio de la siguiente escala, registre su opinión de los siguientes comentarios en las líneas que se proporcionan.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

__ Las personas notan cuando usted adquiere la marca más costosa de un producto.

__ Comprar la marca más costosa de un producto me hace sentir que soy elegante.

__ Disfruto el prestigio de comprar una marca de precio alto.

__ Le dice algo a las personas cuando usted compra la versión más costosa de un producto.

__ He comprado la marca más costosa de un producto sólo porque sabía que los demás se darían cuenta.

__ Incluso en el caso de un producto relativamente económico, creo que comprar la marca de mayor precio es impresionante.

Sume su puntuación y averigüe lo que significa después de leer el capítulo.

Fuente: Scale #265, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, Eds, vol. III. © por American Marketing Association.

precio
Lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio.

ingresos
El precio que se cobra a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas.

utilidad
Los ingresos menos los gastos.

preparar un sándwich a la parrilla. El autor consideraba que un tostador con todas estas características seguro valía el precio total de $60. Pero después de tres meses de usar el aparato, el pan que se quemaba en las orillas y permanecía crudo en el centro, perdió su atractivo. El decepcionado comprador destinó el tostador al ático. ¿Por qué no lo devolvió al minorista? Porque la tienda había cerrado y ningún otro minorista manejaba esa marca; además, no había ningún centro de servicio en Estados Unidos. Recuerde, el precio pagado se basa en la satisfacción que los clientes *esperan* recibir de un producto y no necesariamente en la satisfacción que en realidad obtienen.

El precio puede relacionarse con cualquier cosa con un valor percibido, no sólo dinero. Cuando se intercambian productos y servicios, el comercio se llama *trueque*. Por ejemplo, si usted intercambia este libro por uno de química al final del ciclo escolar, ha participado en un trueque. El precio que pagó por el texto de química fue este libro.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

1 OA Analizar la importancia de las decisiones de fijación de precios para la economía y la empresa

Precio × unidad de ventas = ingreso

Ingreso − costos = utilidades

Las utilidades impulsan el crecimiento, los aumentos de sueldo y la inversión corporativa

La importancia del precio para los gerentes de marketing

Los precios son la clave del ingreso, lo que a su vez son las utilidades para una organización. El **ingreso** es el precio que se cobra a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas. El ingreso es con lo que se pagan todas las actividades de la empresa: producción, finanzas, ventas, distribución y demás. Lo que resta (si lo hay) son las **utilidades**. Los gerentes tratan de fijar un precio que gane una utilidad justa.

Para obtener una utilidad, los gerentes deben elegir un precio que no sea demasiado alto ni demasiado bajo, un precio que iguale el valor percibido para los consumidores meta. Si en la mente de los consumidores un precio se establece demasiado alto, el valor percibido será menor que el costo y se perderán oportunidades de ventas. Gran número de compradores convencionales de automóviles, artículos deportivos, discos compactos, herramientas, vestidos de novia y computadoras están comprando artículos "usados o con dueños previos" para obtener un mejor trato. Fijar el precio de un nuevo producto demasiado alto puede dar a algunos compradores un incentivo para optar por algo de segunda mano o un minorista a consignación. Ventas perdidas representan ingresos perdidos. Por el contrario, si un precio es demasiado bajo, el consumidor puede percibirlo como un gran valor, pero la empresa pierde ingresos que podría haber ganado.

Tratar de fijar el precio correcto es una de las tareas más estresantes y que conllevan presión para un gerente de marketing, ya que las tendencias en el mercado de consumo confirman que:

- Al confrontar una inundación de nuevos productos, los compradores potenciales evalúan con detenimiento el precio de cada uno contra el valor de los productos existentes.
- La creciente disponibilidad de las marcas privadas y genéricas con precios de oferta ha ejercido una presión descendente en los precios generales.
- Numerosas empresas tratan de mantener o recuperar su participación de mercado, reduciendo los precios. Por ejemplo, IKEA ha ganado una participación de mercado en la industria de los muebles al reducir los precios en forma agresiva.
- Internet ha facilitado las compras comparativas.
- Estados Unidos estuvo en recesión desde finales de 2007 hasta finales de 2009.

En el mercado organizacional, donde los clientes incluyen gobiernos y empresas, los compradores también se están volviendo más sensibles al precio y están más informados. Los sistemas de información computarizados permiten al comprador organizacional comparar el precio y el desempeño con gran facilidad y precisión. La comunicación mejorada y el uso creciente del marketing directo y las ventas asistidas por computadora también han abierto gran número de mercados a nuevos competidores. Por último, la competencia en general está en aumento, así que algunas instalaciones, accesorios y partes componentes se están comercializando como productos de consumo no diferenciados.

2A OBJETIVOS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Para sobrevivir en el mercado actual altamente competitivo, las empresas requieren objetivos de fijación de precios que sean específicos, alcanzables y mensurables. Las metas realistas de fijación de precios que se han ya establecido, requieren un monitoreo periódico para determinar la eficacia de la estrategia de la empresa. Por conveniencia, los objetivos de la fijación de precios pueden clasificarse en tres categorías: orientados a las utilidades, orientados a las ventas y orientados al *statu quo*.

Objetivos de fijación de precios orientados a las utilidades

Los objetivos orientados a las utilidades abarcan la maximización de las mismas , que éstas sean satisfactorias y el rendimiento meta sobre la inversión. A continuación se presenta un breve análisis de cada uno de estos objetivos.

Al enfrentar una intensa competencia de Visa y American Express, la campaña "no tiene precio" de MasterCard tenía la intención de posicionarla como la compañía de tarjetas de crédito que tenía una relación con sus clientes. Los anuncios sugerían que MasterCard entendía lo que sus clientes querían, los bienes intangibles y las experiencias que hacen que la vida "no tenga precio" Y las cosas tangibles que podían comprar.

COURTESY, MASTERCARD

Maximización de las utilidades Esto significa fijar los precios, para que el ingreso total sea tan grande como sea posible en relación con los costos totales (una definición más precisa teóricamente y la explicación de la maximización de las utilidades se discute más adelante en el capítulo). Sin embargo, la maximización de las utilidades no siempre significa precios irrazonablemente altos. Tanto el precio como las utilidades dependen del tipo de entorno competitivo al que una empresa se enfrenta, es decir, si está en una posición monopólica (ser el único vendedor) o en una situación mucho más competitiva. También, recuerde que una empresa no puede fijar un precio más alto que el valor percibido del producto. Gran número de empresas no cuenta con los datos contables que necesitan para maximizar las utilidades. Es fácil afirmar que una empresa debe seguir produciendo y vendiendo bienes o servicios siempre y cuando sus ingresos excedan a los costos. Pero con frecuencia es difícil establecer un sistema contable que pueda determinar con precisión el punto de maximización de las utilidades.

En ocasiones, los gerentes dicen que su empresa está tratando de maximizar las utilidades, en otras palabras, que trata de obtener tanto dinero como sea posible. Aunque esta meta pueda parecer impresionante a los accionistas, no es lo suficientemente buena para la planeación. La afirmación de "Queremos ganar todo el dinero que podamos" es vaga y carece de enfoque. Autoriza a la gerencia para hacer cualquier cosa que desee.

Al tratar de maximizar las utilidades, los gerentes pueden intentar ampliar los ingresos incrementando la satisfacción de los clientes o pueden tratar de reducir los costos, operando en una forma más eficaz. Otra posibilidad es tratar de hacer ambas cosas. La investigación reciente ha demostrado que esforzarse para mejorar la satisfacción del cliente, conduce a una mayor rentabilidad (y satisfacción de los clientes) que seguir una estrategia de reducción de costos o tratar de hacer ambas cosas.[3] Esto significa que las empresas deben considerar la asignación de más recursos a las iniciativas de servicio al cliente, a los programas de lealtad y a los programas de administración de las relaciones con el cliente, y destinar menos recursos a programas diseñados a mejorar la eficiencia y a reducir los costos. Desde luego, ambos tipos de programas son decisivos para el éxito de la empresa.

Utilidades satisfactorias Las utilidades satisfactorias son un nivel razonable de utilidades. Más que maximizar las utilidades, muchas organizaciones luchan por utilidades que sean satisfactorias para los accionistas y la gerencia, en otras palabras, un nivel de utilidades con-

rendimiento sobre la inversión (ROI)
Utilidad neta después de impuestos dividida entre los activos totales.

participación de mercado
Las ventas de productos de una empresa como un porcentaje de las ventas totales para esa industria.

sistente con el nivel de riesgo que enfrenta una organización. En una industria riesgosa, una utilidad satisfactoria puede ser de 35%. En una industria de bajo riesgo, podría ser de 7%. Para maximizar las utilidades, el propietario de una pequeña empresa quizá tenga que mantener su tienda abierta siete días a la semana. Sin embargo, el dueño tal vez no quiera trabajar tanto y podría estar satisfecho con menos utilidades.

Rendimiento meta sobre la inversión El objetivo de utilidades más común es un **rendimiento sobre la inversión (ROI,** por sus siglas en inglés) meta, en ocasiones llamado *rendimiento sobre los activos totales* de la empresa. El ROI mide la eficacia general de la gerencia para generar utilidades con los activos disponibles. Entre más alto sea el ROI de la empresa, en mejor posición está. Muchas empresas, como DuPont, General Motors, Navistar, ExxonMobil y Union Carbide, utilizan un ROI meta como su principal objetivo de fijación de precios. En resumen, el ROI es un porcentaje que coloca en perspectiva las utilidades de una empresa al mostrar las utilidades en relación con la inversión.

El rendimiento sobre la inversión se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

Suponga que en 2009 Johnson Controls tenía activos con un valor de $4.5 millones, una utilidad neta de $550 000 y un ROI meta de 10%. Éste fue el ROI real:

$$\text{ROI} = \frac{\$550\,000}{\$4\,500\,000}$$

$$= 12.2\ \%$$

Como puede ver, el ROI de Johnson Controls rebasó su meta, lo que indica que la empresa prosperó en 2010.

Sin embargo, la comparación de 12.2% del ROI con el promedio de la industria proporciona una perspectiva mucho más significativa. Cualquier ROI se debe evaluar en términos del entorno competitivo, de los riesgos en la industria y de las condiciones económicas. En general las empresas tratan de obtener un ROI en un rango de 0 a 30%. Por ejemplo, General Electric busca un ROI de 25% mientras que Alcoa, Rubbermaid y la mayoría de las compañías farmacéuticas más importantes se esfuerzan por un ROI de 20%. No obstante, en algunas industrias como la de abarrotes, un rendimiento de menos de 5% es común y aceptable.

Una empresa con un ROI meta puede predeterminar su nivel deseado de rentabilidad. El gerente de marketing puede utilizar el estándar, como un ROI de 10%, para determinar si un precio y una mezcla de marketing en particular son factibles. Sin embargo, además de esto el gerente debe evaluar el riesgo de una estrategia dada, incluso si el rendimiento se sitúa en el rango admisible.

Objetivos de fijación de precios orientados a las ventas

Estos objetivos se basan en la participación de mercado o en las ventas en dinero o en unidades. El gerente de marketing eficiente debe estar familiarizado con estos objetivos de fijación de precios.

© 2008 ADVANCED MICRO DEVICES, INC.

Participación de mercado La **participación de mercado** son las ventas de productos de una empresa como un porcentaje de las ventas totales para esa industria. Las ventas pueden reflejarse en dólares o en unidades de producto. Es muy importante saber si la participación de mercado se expresa en ingresos o en unidades, porque los resultados pueden ser diferentes. Considere cuatro empresas que compiten en una industria con ventas de 2 000 unidades totales y un ingreso total en la industria de $4 millones (figura 19.1). La empresa A tiene la participación de mercado unitaria más grande con 50%, pero tiene sólo 25% de ingresos de la participación de mercado. En contraste, la empresa D tiene sólo una participación unitaria de 15%, pero la mayor participación de ingresos: 30%. Por lo general, la participación de mercado se expresa en términos de ingresos y no de unidades.

Gran número de empresas cree que mantener o aumentar su participación de mercado es un indicador de la eficacia de su mezcla de marketing. De hecho, las participaciones de mercado más grandes con frecuencia han significado mayores utilidades, gracias a mayores economías de escala, poder de mercado y capacidad de compensar a los gerentes que tienen gran desempeño. La sabiduría convencional también señala que la participación de mercado y el rendimiento sobre la inversión

FIGURA 19.1

Dos formas de medir la participación de mercado (unidades e ingresos)

Empresa	Unidades vendidas	Precio por unidad	Ingresos totales	Participación de mercado por unidad	Participación de mercado por ingreso
A	1 000	$1.00	$1 000 000	50%	25%
B	200	4.00	800 000	10	20
C	500	2.00	1 000 000	25	25
D	300	4.00	1 200 000	15	30
Total	2 000		$4 000 000		

están fuertemente relacionados. En gran parte lo están; sin embargo, muchas empresas con una baja participación de mercado sobreviven e incluso prosperan. Para tener éxito con baja participación de mercado, las empresas necesitan competir en industrias con un crecimiento lento y pocos cambios en el producto; por ejemplo, partes y suministros de componentes industriales. De otra forma, deben competir en una industria que fabrica productos de compra frecuente, como bienes de conveniencia de consumo.

No obstante, la sabiduría convencional acerca de la participación de mercado y de la rentabilidad no siempre es confiable. Debido a una competencia extrema en algunas industrias, muchos líderes de participación de mercado no llegan a su ROI meta, o bien en realidad pierden dinero. Freightliner, un fabricante de camiones para uso pesado, pugnó en forma agresiva por obtener ganancias en la participación de mercado durante la última década. Aunque Freightliner creció hasta convertirse en el líder del mercado con 36% de participación de mercado, sus utilidades resultaron afectadas. Perdió cientos de millones de dólares y recortó 8 000 empleos en un esfuerzo para reducir sus costos.[4] Las industrias de computadoras personales y de alimentos también han tenido este problema. Procter & Gamble cambió de objetivos de participación de mercado a objetivos de ROI después de percatarse de que las utilidades no son una consecuencia automática de una participación de mercado grande. PepsiCo declara que su nuevo reto Pepsi es ser el número uno en la participación de utilidades en la industria, no en la participación del volumen de ventas.

Aún así, la lucha por la participación de mercado puede ser muy desgastante para algunas empresas. Durante años, Intel Corporation ha tenido un "dominio de monopolio" en el mercado de los chips. Advanced Micro Devices (AMD) ha seguido un enfoque único para acabar con ese dominio. Por medio de adquisiciones, una avanzada tecnología y una fijación de precios agresiva, AMD logró una participación de mercado de 23% en 2008. Juntas, las dos empresas dieron razón de 99% del mercado de chips para el procesador X86. El objetivo de AMD es impulsar su participación total del mercado de chips a 30% durante los próximos años.[5]

Las organizaciones de investigación como A. C. Nielsen e Information Resources, Inc., proporcionan excelentes informes de participación de mercado para diversas industrias. Estos informes permiten a las empresas hacer un seguimiento de su desempeño en diversas categorías de producto a lo largo del tiempo.

Maximización de las ventas

En vez de luchar por una participación de mercado, las empresas tratan en ocasiones de maximizar las ventas. Una empresa con el objetivo de maximizar las ventas ignora las utilidades, a la competencia y el entorno de marketing, siempre y cuando las ventas vayan en aumento.

Si una empresa requiere fondos o enfrenta un futu-

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Listar y explicar una variedad de los objetivos de fijación de precios

fijación de precios de statu quo
Objetivo de fijación de precios que mantiene los precios existentes o iguala los precios de la competencia.

demanda
Cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diversos precios durante un periodo específico.

oferta
Cantidad de un producto que ofrecerá al mercado un proveedor a diversos precios por un periodo específico.

equilibrio de precios
El precio de la demanda y la oferta son iguales.

ro incierto, puede tratar de generar una cantidad máxima de efectivo a corto plazo. La tarea de la gerencia cuando utiliza este objetivo es calcular qué relación precio-cantidad genera mayores ingresos de efectivo. La maximización de las ventas también se puede utilizar en forma eficaz sobre una base temporal para vender el exceso de inventario. No es raro encontrar tarjetas navideñas, decoración u otros artículos de temporada con descuentos de 50 a 70% de los precios de venta después de la temporada navideña. Además, la gerencia puede utilizar la maximización de las ventas de fin de año para deshacerse de los modelos pasados antes de presentar los más novedosos.

La maximización de efectivo nunca debe ser un objetivo a largo plazo, ya que puede significar poca o ninguna rentabilidad. Sin utilidades, una empresa no puede sobrevivir.

Objetivos de fijación de precios de statu quo

La fijación de precios de statu quo pretende mantener los precios existentes o igualar los precios de la competencia. Esta tercera categoría de objetivos de fijación de precios tiene la principal ventaja de requerir poca planeación. Es, en esencia, una política pasiva.

A menudo, las empresas que compiten en una industria con un líder de precios establecido simplemente igualan los precios de la competencia. Esas industrias por lo general tienen menos guerras de precios que aquellas que enfrentan una competencia de precios directa. En otros casos, los gerentes compran en las tiendas de los competidores para asegurarse de que sus precios sean comparables. Por ejemplo, los gerentes de nivel medio de Target pueden visitar las tiendas de la competencia de Wal-Mart para comparar precios y después hacer ajustes.

3A

EL FACTOR DETERMINANTE DE LA DEMANDA EN EL PRECIO

Después de que los gerentes de marketing establecen las metas de la fijación de precios, deben establecerse los precios específicos para llegar a tales metas. El precio que establecen para cada producto depende en gran parte de dos factores: la demanda del producto o servicio y el costo para el vendedor por ese producto o servicio. Cuando los objetivos de fijación de precios están principalmente orientados a las ventas, por lo general dominan las consideraciones de la demanda. Otros factores, como las estrategias de distribución y de promoción, calidad percibida, demanda de clientes grandes, Internet y la etapa del ciclo de vida del producto, también pueden influir en el precio.

La naturaleza de la demanda

La demanda es la cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diversos precios durante un periodo específico. La cantidad de un producto que las personas comprarán depende de su precio. Mientras más alto sea el precio, menos productos o servicios solicitarán los consumidores. Por el contrario, mientras más bajo sea el precio, más productos o servicios solicitarán.

© VICKI BEAVER

Esta tendencia se ilustra en la figura 19.2a), que traza la demanda de batidos de fruta por semana de un minorista local a diversos precios. Esta gráfica se conoce como *curva de demanda*. El eje vertical de la gráfica muestra diferentes precios de batidos de frutas, medidos en dólares por paquete. El eje horizontal mide la cantidad de batido de fruta que se pedirán por semana a cada nivel de precio. Por ejemplo, a un precio de $2.50, se venderán 50 batidos por semana; a $1, los consumidores solicitarán 120 batidos, como muestra el programa de la demanda en la figura 19.2b).

La curva de la demanda en la figura 19.2 se inclina en forma descendente y hacia la derecha, lo que indica que se piden más batidos de fruta cuando se reduce el precio. En otras palabras, si los fabricantes de batidos colocan una mayor cantidad en el mercado, entonces su esperanza de venderlos todos se hará realidad sólo si los venden a un precio más bajo.

Una razón de que se venda más a precios más bajos que altos es que los más bajos atraen nuevos compradores. Este hecho podría no ser tan evidente con los batidos de frutas, pero considere el ejemplo de un filete. Conforme el precio de éste disminuye más y más, algunas personas que no han estado comiendo filete quizá comenzarán a comprarlo en lugar de una hamburguesa. Con cada reducción en el precio, los clientes

existentes también pueden adquirir cantidades adicionales. En forma similar, si el precio de los batidos disminuye lo suficiente, algunas personas comprarán más de lo que han comprado en el pasado.

La oferta es la cantidad de un producto que ofrecerán al mercado un proveedor o varios proveedores a diversos precios por un periodo específico. En la figura 19.3a) se ilustra el resultado de la curva de la oferta de batidos de frutas. A diferencia de la curva de la demanda en descenso, la curva de la oferta de los batidos es ascendente y hacia la derecha. A precios más altos, los fabricantes de batidos obtendrán más recursos (manzanas, duraznos, fresas) y harán más batidos. Si el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por los batidos se incrementa, los productores pueden permitirse comprar más ingredientes.

La producción tiende a aumentar a precios más altos porque una tienda de batidos puede vender más de ellos y obtener mayores utilidades. El programa de demanda en la figura 19.3b) muestra que a $2, los proveedores están dispuestos a colocar 110 batidos en el mercado, pero que ofrecerán 140 bebidas a un precio de $3.

FIGURA 19.2

Curva de la demanda programa de la demanda de batidos de fruta

a) Curva de la demanda

b) Programa de demanda

Precio por paquete de batido de fruta ($)	Paquetes de batido de fruta pedidos por semana
3.00	35
2.50	50
2.00	65
1.50	85
1.00	120

La forma en que la demanda y la oferta establecen los precios

En este punto combinemos los conceptos de demanda y de oferta para ver cómo se determinan los precios en los mercados competitivos. Hasta ahora, la premisa es que si el precio es X, entonces los consumidores comprarán la cantidad Y de batidos. ¿Qué tan altos o bajos realmente llegarán los precios? ¿Cuántas bebidas se producirán? ¿Cuántas se consumirán? La curva de la demanda no puede predecir el consumo ni puede sola pronosticar la producción. En lugar de ello, necesitamos observar lo que sucede cuando interactúan la oferta y la demanda, como se muestra en la figura 19.4.

Al precio de $3, el público pediría sólo 35 batidos. Sin embargo, los proveedores están listos para colocar 140 batidos en el mercado a este precio (datos de los programas de oferta y demanda). Si lo hacen, crearían un excedente de 105 batidos. ¿En qué forma elimina un comercializador un excedente? Reduciendo el precio.

Al precio de $1, se solicitarían 120 batidos, pero sólo 25 se colocarían en el mercado. Se crearía una escasez de 95 unidades. Si la oferta de un producto es limitada y los consumidores lo piden, ¿cómo inducen al vendedor a deshacerse de una unidad? Ofrecen más dinero; es decir, pagan un precio más alto.

Ahora analicemos un precio de $1.50. A este precio, se piden 85 batidos. Cuando la demanda y la oferta son iguales, se logra un estado llamado equilibrio de precios. Un precio temporal por debajo del equilibrio, digamos de $1, resulta en una escasez, porque a ese precio la demanda de batidos de fruta es mayor que la oferta disponible. Los faltantes ejercen presión ascendente en el precio. Sin embargo, siempre y cuando la demanda y la oferta permanezcan iguales, los aumentos o las disminuciones temporales de precio tienden a vol-

FIGURA 19.3

Curva de la oferta y programa de la oferta de batidos de fruta

a) Curva de la oferta

b) Programa de la oferta

Precio por paquete de batido de fruta ($)	Paquetes de batidos de fruta suministrados por semana
3.00	140
2.50	130
2.00	110
1.50	85
1.00	25

FIGURA 19.4

Precio de equilibrio de los batidos de fruta

ver a un equilibrio. En equilibrio no existe una propensión a que los precios aumenten o disminuyan.

Un precio de equilibrio puede no alcanzarse todo de una vez. Los precios pueden fluctuar durante un periodo de ensayo y error mientras que el mercado de un producto o servicio se desplaza hacia el equilibrio. Sin embargo, tarde o temprano la oferta y la demanda se asientan en un equilibrio adecuado.

Elasticidad de la demanda

Para apreciar el análisis de la demanda, usted debe entender el concepto de elasticidad. La **elasticidad de la demanda** se refiere a la capacidad de respuesta o sensibilidad de los consumidores a los cambios en el precio. Ocurre una **demanda elástica** cuando los consumidores compran significativamente más o menos de un producto cuando el precio varía. Por el contrario, una **demanda inelástica** significa que un aumento o disminución en el precio no afectará en forma significativa la demanda del producto.

La elasticidad en la gama de la curva de demanda se puede medir utilizando esta fórmula:

$$\text{Elasticidad (E)} = \frac{\text{Cambio porcentual en la cantidad solicitada del producto A}}{\text{Cambio porcentual en el precio del producto A}}$$

Si *E* es mayor que 1, la demanda es elástica.
Si *E* es menor que 1, la demanda es inelástica.
Si *E* es igual a 1, la demanda es unitaria.

La **elasticidad unitaria** significa que un aumento en las ventas contrarresta exactamente una disminución en los precios, así que los ingresos totales se mantienen iguales.

La elasticidad se puede medir al observar estos cambios en los ingresos totales:

Si el precio disminuye y los ingresos aumentan, la demanda es elástica.
Si tanto el precio como los ingresos disminuyen, la demanda es inelástica.
Si tanto el precio como los ingresos aumentan, la demanda es inelástica.
Si el precio aumenta y el ingreso disminuye, la demanda es elástica.
Si el precio aumenta o disminuye y los ingresos permanecen iguales, la elasticidad es unitaria.

elasticidad de la demanda
Capacidad de respuesta o sensibilidad de los consumidores a los cambios en el precio.

demanda elástica
Situación en la cual la demanda de los consumidores es sensible a los cambios en el precio.

demanda inelástica
Situación en la cual un aumento o disminución en el precio no afectará de manera significativa la demanda del producto.

elasticidad unitaria
Situación en la cual el ingreso total permanece igual cuando los precios cambian.

En la figura 19.5a) se muestra una curva de demanda muy elástica. Reducir el precio de los iPhones de Apple de $300 a $200 aumenta las ventas de 18 000 a 59 000 unidades. Los ingresos aumentan de $5.4 millones ($300 × 18 000) a $11.8 millones de ($200 × 59 000). La reducción de precios resulta en un aumento considerable en las ventas y el ingreso.

En la figura 19.5b) se muestra una curva de demanda completamente inelástica. El estado de Nevada redujo su cuota de inspección de vehículos usados de $20 a $10. El estado continuó la inspección de alrededor de 400 000 automóviles usados en forma anual. Reducir el precio (cuota de inspección) a 50% no hizo que las personas compraran más automóviles usados. La demanda es totalmente inelástica para las cuotas de inspección, que son obligatorias por ley. Así, también resulta que Nevada podría duplicar la cuota original a $40 y duplicar los ingresos de inspección del estado. Las personas no dejarán de comprar automóviles usados si aumentan las cuotas de inspección, dentro de un rango razonable.

En la figura 19.6 se presenta la curva de la demanda y el programa de demanda por botellas de tres onzas de loción bronceadora Spring Break. Sigamos la curva de demanda del precio más alto al más bajo y examinemos qué sucede con la elasticidad conforme disminuye el precio.

FIGURA 19.5

Elasticidad de la demanda para iPhones de Apple y hologramas de inspección de automóviles

Demanda inelástica La disminución inicial en el precio de la loción bronceadora Spring Break, de $5 a $2.25, resulta en una disminución del ingreso total de $969 ($5 075 − $4 106). Cuando el precio y los ingresos totales disminuyen, la demanda es inelástica. La disminución en el precio es mucho mayor que el aumento en las ventas de loción bronceadora (810 botellas). Por tanto, la demanda no es muy flexible en el rango de precio de $5.00 a $2.25.

Cuando la demanda es inelástica, los vendedores pueden aumentar los precios e incrementar los ingresos totales. A menudo, los artículos que son relativamente poco costosos pero convenientes tienden a exhibir una demanda inelástica.

FIGURA 19.6

Demanda de tres botellas de tres onzas de loción bronceadora Spring Break

a) Curva de demanda

b) Programa de la demanda

Precio ($)	Cantidad demandada	Ingresos totales (precio × cantidad)	Elasticidad
5.00	1 015	$5 075	Inelástica
2.25	1 825	4 106	
1.00	4 785	4 785	Elástica
0.75	6 380	4 785	Unitaria

Demanda elástica En el ejemplo de la loción bronceadora Spring Break que se muestra en la figura 19.6, cuando el precio disminuye de $2.25 a $1.00, los ingresos totales aumentan $679 ($4 785 − $4 106). Un aumento en los ingresos totales cuando disminuye el precio indica que la demanda es elástica. Midamos la elasticidad de la demanda de Spring Break cuando el precio disminuye de $2.25 a $1.00 al aplicar la fórmula presentada con anterioridad:

$$E = \frac{\text{Cambio en la cantidad/(suma de cantidades/2)}}{\text{Cambio en el precio/(suma de precios/2)}}$$

$$= \frac{(4\,785 - 1\,825/[(1\,825 + 4\,785)/2]}{(2.25 - 1.00)/[(2.25 + 1.00)/2]}$$

$$= \frac{2\,960/3\,305}{1.25/1.63}$$

$$= \frac{0.896}{0.769}$$

$$= 51.17$$

Ya que E es mayor que 1, la demanda es elástica.

Factores que afectan la elasticidad Varios factores afectan la elasticidad de la demanda, incluidos los siguientes:

- *Disponibilidad de sustitutos*: cuando hay disponibles muchos productos sustitutos, el consumidor puede cambiar de marca con facilidad de un producto a otro, lo que hace que la demanda sea elástica. Lo mismo es cierto en sentido inverso: una persona que padece falla renal total pagará lo que le cobren por un trasplante de riñón porque no existe un sustituto. Es interesante observar que el equipo estereofónico Bose tiene un precio de 300% a 500% más alto que otras marcas. Sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagar el precio porque perciben al equipo como muy superior a otras marcas y que no existe un sustituto aceptable.
- *Precio en relación con el poder de compra*: si un precio es tan bajo que es una parte inconsecuente del presupuesto de un individuo, la demanda será inelástica. Por ejemplo, si el precio de la sal se duplica, los consumidores no dejarán de agregar sal y pimienta a sus alimentos, porque la sal de todas formas es barata.
- *Durabilidad del producto*: los consumidores con frecuencia tienen la opción de reparar los productos durables más que reemplazarlos, con lo que prolongan su vida útil. Si una persona planea comprar un automóvil nuevo y los precios de pronto comienzan a aumentar, podría elegir

© ISTOCKPHOTO.COM/RICH YASICK

arreglar el automóvil viejo y manejarlo un año más. En otras palabras, las personas son sensibles al aumento del precio y la demanda es elástica.

- *Otros usos de un producto*: mientras mayor sea el número de los diferentes usos de un producto, más elástica tiende a ser la demanda. Si un producto tiene sólo una aplicación, como puede ser en el caso de un nuevo medicamento, la cantidad comprada quizá no cambiará cuando el precio varía. Una persona consumirá sólo la cantidad prescrita, sin importar el precio. Por el contrario, un producto como el acero tiene mayores aplicaciones. Conforme el precio disminuye, el acero se vuelve más económicamente factible en una variedad más amplia de usos, lo que hace que la demanda sea relativamente elástica.
- *Tasa de inflación*: la investigación reciente ha revelado que cuando la tasa de inflación de un país (la tasa en la que aumenta el nivel de precios) es alto, la demanda se vuelve más elástica. En otras palabras, aumentar los niveles de precio hace que los consumidores sean más sensibles al precio. La investigación también encontró que durante los periodos inflacionarios, los consumidores basan su elección del momento oportuno (cuándo comprar) y sus decisiones acerca de la cantidad en las promociones de precios. Esto sugiere que una marca gana ventas o participación de mercado adicionales si el producto se promueve en forma eficaz, o si el gerente de marketing mantiene los aumentos de precio de la marca por debajo de la tasa de inflación.[6]

Abundan los ejemplos de la demanda elástica e inelástica en la vida diaria. Recientemente, los fanáticos se opusieron a los precios altos para los conciertos. Los promotores perdieron dinero y algunos espectáculos, incluidos algunos de los artistas como Christina Aguilera y Marc Anthony, fueron cancelados. Ésta es la elasticidad de precios en acción. Por otro lado, la demanda de algunas entradas fue muy inelástica. Las entradas para conciertos de los Rolling Stones se han agotado con precios de hasta $400 por boleto.[7]

Poder de fijación de precios Para muchas empresas, la mayor parte del poder de fijación de precios se desvaneció hace mucho tiempo. La falta de poder de fijación de precios significa que cuando una empresa trata de aumentar sus precios, pierde volumen de compra mientras los clientes cambian a competidores de bajo costo o encuentran un producto sustituto. Por último, muchas de estas empresas han tenido que reducir sus precios de nuevo (en ocasiones hacerlo aún más de lo que estaban antes de tratar de aumentar los precios) en un intento por recuperar la participación perdida.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar el rol de la demanda en la fijación de precios

¿Qué afecta la elasticidad?

- Disponibilidad de sustitutos
- Precio en relación con el poder de compra
- Durabilidad del producto
- Otros usos del producto
- Tasa de inflación

En contraste, el poder de fijación de precios significa hacer que funcione un aumento de precios. Significa que la demanda es relativamente inelástica para el producto. ¿En qué forma una empresa gana poder de fijación de precios? Una estrategia es producir algo radicalmente nuevo y lo más importante, mejor que la competencia. Eric Soule había estado esperando 15 meses para ese momento. El ingeniero de semiconductores estaba a punto de lanzar un nuevo chip y necesitaba que sus precios fueran aprobados. En una sala de conferencias de Linear Technology Corp., Soule explicó ansioso por qué su chip amplificador era tan avanzado y debía venderse por $1.68, un tercio más que el de sus rivales. La reacción de sus jefes fue cobrar aún más. Aseveraron que el chip era 20 veces mejor que el de la competencia y que los consumidores de alto nivel lo desearían bajo cualquier término. ¿Por qué no incrementar el precio de lista de $1.68 por 10 centavos? Soule estaba nervioso. "Puedo vivir con eso", replicó con cautela, "¿pero eso qué consigue?"

"¡Son 10 centavos!" declaró el presidente del consejo y fundador de Linear, Robert Swanson. "Y cada 10 centavos se van sumando".[8] La moraleja de la historia es: si se tiene poder de fijación de precios, hay que utilizarlo, porque no dura para siempre.

Parker Hannifin Corporation, un fabricante de más de 800 000 partes diferentes, desde sellos resistentes al calor para los motores jet hasta válvulas de acero para cubos de montacargas, adoptó un enfoque diferente para encontrar el poder de fijación de precios. Inicialmente, no importaba cuánto mejorara un producto, la empresa acababa cobrando el mismo margen de utilidad bruta por un producto más estándar. Y si la empresa encontraba una forma de fabricar un producto en una forma menos costosa, finalmente también reducía el precio. Donald Washkiewicz, presidente de Hannifin, sabía que debía haber una mejor forma. Analizó la línea de productos buscando partidas que pudieran ofrecer un poder de fijación de precios. En la figura 19.7 se bosqueja la nueva estrategia. Ha incrementado los ingresos $200 millones.[9] Las partidas identificadas como las que tenían una mayor inelasticidad de la demanda tienen márgenes de utilidad más grandes.

sistemas de administración del rendimiento (SAR)
Técnica para ajustar los precios, la cual utiliza un complejo software matemático para llenar la capacidad no utilizada de manera rentable al aplicar descuentos a las compras anticipadas, limitar dichas compras anticipadas a estos precios de descuento y sobrevender la capacidad.

OA 4

EL PODER DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS META

Otra importante herramienta para ganar poder de fijación de precios es el sistema de administración del rendimiento. Cada vez son más empresas que cambian a los sistemas de administración del rendimiento para ayudar a afinar los precios. Desarrollados primero en la industria de las aerolíneas, los sistemas de administración del rendimiento (SAR) utilizan un complejo software matemático para llenar de manera rentable la capacidad no utilizada. El software emplea técnicas como aplicar descuentos a las compras anticipadas, limitar las ventas anticipadas a estos precios de descuento y sobrevender la capacidad. Los SAR ahora están surgiendo en otros servicios como alojamiento, otras formas de transportación, compañías de renta, minoristas e incluso hospitales.

Los sistemas de administración del rendimiento se están difundiendo más allá de las industrias de servicio, a medida que aumenta su popularidad. Sin

FIGURA 19.7

Estrategia de Parker Hannifin para crear poder de fijación de precios

Categorías de producto	Justificación de la estrategia de fijación de precios	Aumento de precio (%)
Productos centrales	Producto de consumo básico en alto volumen con competencia del mercado	−3–5
Productos parcialmente diferenciados (A)	Alguna diferenciación con el producto central que satisface las necesidades más amplias del mercado en un mercado competitivo	0–5
Productos parcialmente diferenciados (B)	Moderada diferenciación con el producto o nicho de producto, con poca o ninguna competencia del mercado	0–9
Sistema o productos diferenciados	Ingeniería personalizada a las especificaciones del cliente que mejora la productividad y rentabilidad del mismo; alguna competencia del mercado	0–25
Productos clásicos o especiales	Producto personalizado o único sin competencia del mercado	>25

Fuente: Adaptado del artículo de Timothy Aeppel *Wall Street Journal*, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules", 27 de marzo de 2007, artículo de James Sagar "Pricing Strategy: Capture More Revenue", Marketing M. O. Consulting, en línea en **http://www.marketingmo.com**, 27 de marzo de 2007, y Parker Hannifin Corporation, en línea en **http://www.parker.com**, consultado el 30 de junio de 2007.

embargo, las lecciones de las aerolíneas y de los hoteles no son aplicables por completo a otras industrias, porque los asientos de avión y las camas de hotel son perecederos, si permanecen vacíos, los ingresos se pierden para siempre. Así que tiene sentido reducir los precios para moverse hacia la capacidad si es posible hacerlo sin reducir los precios que pagan otros clientes. Los automóviles y el acero no son perecederos. Aún así, la capacidad para estos productos sí lo es. Una fábrica que se utiliza a menos de su capacidad es una oportunidad de ingresos perdida. Así que tiene sentido reducir los precios para utilizar toda la capacidad si es posible hacerlo mientras se logra que otros clientes paguen el precio completo.

Al utilizar un tipo de sistema de administración del rendimiento, Allstate se ha vuelto más inteligente acerca de cuánto cobrar a qué conductores. En el pasado, los clientes se dividían en tres categorías para los seguros de automóviles. Ahora Allstate maneja más de 1 500 niveles de precios. Los agentes de seguros simplemente acostumbraban consultar un manual para dar a los clientes un precio; ahora se conectan a una computadora que utiliza algoritmos complejos para analizar 16 variables de reporte de crédito, como pagos tardíos y estados de cuenta de tarjetas, así como datos del historial de reclamaciones de modelos de automóviles específicos. De esta manera, se recompensa a los conductores seguros y ahorran hasta 20% sobre el sistema antiguo y se penaliza a los conductores de alto riesgo y pagan hasta 20% más. El sistema ha funcionado tan bien que Allstate ahora lo aplica a otras líneas, tal como seguros de casa.[10]

El software de administración del rendimiento es la razón por la cual los consumidores ahora encuentran precios en las 390 Longs Drug Stores en cantidades como $2.07 o $5.84 dólares en lugar de los dígitos de terminación tradicional de .95 o .99. La empresa declara que el software ha disparado un "aumento de las ventas y los márgenes de utilidad por categoría".[11] Esa es la razón principal por la cual los algoritmos SAR de DemandTec y no los precios de venta sugeridos por los fabricantes, ahora gobiernan la fijación de precios en todas las tiendas de Long en el territorio continental de Estados Unidos. De manera similar, Duane Reade, la cadena de farmacias ubicadas por toda la ciudad de Nueva York, estaba luchando por mejorar las ventas de su mercancía. Por ejemplo, en el caso de los pañales, los competidores estaban superando las ventas de la cadena y los descuentos y los cupones no lograban desplazar los pañales con más rapidez. Duane Reade recurrió a DemandTec. El software de la firma de consultoría sugirió que el margen de utilidad bruta sobre los pañales fuera una función de la edad del niño. Por ejemplo, hacer que los tamaños para recién nacidos fueran más costosos y los calzoncitos entrenadores para niños más grandes fueran más económicos. Después de un año, un incremento en la venta de pañales ayudó a mejorar el ingreso de los productos para el cuidado del bebé 27%, aun cuando el margen bruto de la categoría aumentó dos puntos porcentuales. ¿Por qué? Los padres de los recién nacidos son mucho menos sensibles al precio que los padres de los niños que empiezan a caminar. "Fue un momento de eureka total", dice Gary Charboneau, jefe de ventas y marketing de Duane Reade y un veterano de 37 años en el negocio minorista. "No había forma alguna de que hubiéramos podido detectar eso".[12]

En la actualidad, Duane Reade hace que los algoritmos de DemandTech determinen los precios de las dos terceras partes de los artículos que vende. Los precios de algunos medicamentos para la tos han aumentado (las personas enfermas no andan en busca de precios bajos). El precio por pastilla de un frasco de 50 pastillas de ciertos calmantes para el dolor acostumbraba ser más bajo que el del frasco de 24 pastillas. Ahora es más alto. La clase de personas que compra frascos de pastillas son un poco menos sensibles al precio más alto por unidad.[13]

Tecnología de identificación de segmentos meta por conducta

Los minoristas en Internet ahora ofrecen diversos precios y ofertas promocionales a diferentes clientes con base en sus compras de Internet y en sus hábitos de búsqueda. Con el uso de cookies de Internet y el nuevo software de identificación de mercados meta, los minoristas en Internet lo pueden identificar cada vez que usted los visita y las tiendas electrónicas pueden reunir una gran cantidad de preferencias mientras compra. "Es como si tuviéramos una pequeña cámara que lo observa cuando hojea un catálogo. Podemos ver dónde se detuvo, cuáles páginas marcó y cuáles arrancó y qué lo hizo levantar el auricular para comprar", señala John Squire, vicepresidente de estrategia del producto en Coremetrics, una compañía de software de San Mateo, California, que ayuda a los minoristas en línea a analizar y actuar según el comportamiento de los consumidores.[14]

En Overstock.com, la empresa observa cuánto tiempo permanece usted en el sitio y cuánto gasta. Eso nada más podría determinar si verá un anuncio de una venta de liquidación en las sudaderas del año anterior o si se percatará de un nuevo embarque de costosas perlas de agua dulce. El fabricante de relojes Fossil en ocasiones ofrece descuentos y ofertas especiales a los visitantes por primera vez en el sitio, que oculta a los clientes frecuentes. Las personas que abandonan un carrito de compras virtual en los sitios de entrega de flores, en ocasiones reciben correos electrónicos con un cupón de 10% de descuento para atraerlos de regreso. Las ofertas enfocadas también pueden impulsar la eficacia de las campañas por correo electrónico. Los con-

sumidores suelen abrir una de cada cinco ofertas de correo electrónico de los minoristas y sólo 20% de los que lo hacen resultan en una visita al sitio. Cuando el correo electrónico se personaliza con cualquier dato, desde el nombre del cliente hasta un descuento por algo que ya han comprado antes, las tasas de conversión se duplican.[15]

Entonces, no es de sorprender que los sitios de comercio electrónico de alto perfil como **RedEnvelope.com**, **Travelocity.com** y **eBay.com**, al igual que las sucursales en línea de los grandes minoristas como Best Buy, Petco y JCPenney estén invirtiendo recursos en la tecnología de identificación de segmentos meta. En 2008 se gastaron aproximadamente $775 millones en identificación de segmentos meta por conducta. Se espera que esa cifra se incremente considerablemente a $4 400 millones para 2012.[16] Los anunciantes están haciendo llegar sus anuncios a las "audiencias apropiadas" y los consumidores están viendo anuncios más pertinentes.

Hay una desventaja potencial en la orientación conductual y es la privacidad del consumidor. En una encuesta reciente realizada por TNS para TRUSTe, una organización de privacidad del consumidor con sede en San Francisco, 71% de los consumidores dijo que estaba consciente de que se podría hacer un rastreo de su navegación en línea para propósitos publicitarios. De los 1 105 consumidores que participaron en la encuesta, 72% encuentra que los anuncios que no son pertinentes para sus deseos y necesidades, son una intrusión o resultan molestos; pero sólo 24% respondió que se sentían cómodos con el hecho de que los anunciantes utilicen su historia de browsing para enviar anuncios más pertinentes, incluso si los datos no contienen ninguna información identificable, y 91% respondió que está dispuesto a tomar ciertas medidas para asegurarse de que su privacidad en línea esté protegida.[17] Muchos activistas están alentando a la Federal Trade Commission para que prepare una lista de "No rastrear", con el fin de facilitar al consumidor la opción de no participar.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Entender el concepto de sistemas de administración del rendimiento

OA 5 EL FACTOR DETERMINANTE DEL COSTO DEL PRECIO

En ocasiones las empresas minimizan o ignoran la importancia de la demanda y deciden fijar el precio de sus productos en gran medida o sólo con base en los costos. Los precios determinados estrictamente con base en los costos pueden ser demasiado altos para el mercado meta, con lo cual reducen o eliminan las ventas. Por otra parte, los precios basados en el costo pueden ser demasiado bajos, lo que ocasiona que la empresa gane un rendimiento menor al que debería. Sin embargo, los costos por lo general deben ser parte de cualquier fijación de precios, aunque sólo sirva como un tope por debajo del cual no debe fijarse el precio de un producto o servicio a largo plazo.

La idea del costo puede parecer simple, pero en realidad es un concepto multifacético, en especial para los fabricantes de productos y servicios. Un costo variable es aquel que varía con los cambios en el nivel de producción; un ejemplo es el costo de los materiales. En contraste, un costo fijo no cambia cuando la producción aumenta o disminuye. Los ejemplos incluyen la renta y los sueldos de los ejecutivos.

Para comparar el costo de la producción con el precio de venta de un producto, es útil calcular los costos por unidad o costos promedio. El costo promedio variable (CPV) es igual a los costos variables totales divididos entre la cantidad de la producción. El costo promedio total (CPT) es igual a los costos totales divididos entre la producción. Como se muestra en la gráfica de la figura 19.8a), el CPV y el CPT son básicamente curvas en forma de U. En contraste, el costo promedio fijo (CPF) disminuye en forma continua a medida que aumenta la producción, porque los costos totales fijos son constantes.

El costo marginal (CM) es el cambio en los costos totales asociados con un cambio de una unidad en la producción. En la figura 19.8b) se muestra que cuando aumenta la producción de siete a ocho unidades, el cambio en el costo total es de $640 a $750 ; por tanto, el costo marginal es de $110.

costo variable
Costo que varía con los cambios en el nivel de producción.

costo fijo
Costo que no cambia cuando la producción aumenta o diminuye.

costo promedio variable (CPV)
Costos variables totales divididos entre la cantidad de producción.

costo promedio total (CPT)
Costos totales olvidados ante la producción.

costo marginal (CM)
Cambio en los costos totales asociado con un cambio de una unidad en la producción.

Todas las curvas ilustradas en la figura 19.8a) tienen relaciones definitivas:

- CPV más CPF es igual a CPT.
- El CM disminuye durante un tiempo y luego aumenta, en este caso con la cuarta unidad. En ese punto, se establecen los rendimientos en disminución, lo cual significa que se fabrica menos por cada dólar adicional que se gasta en los insumos variables.
- CM interseca tanto al CPV como al CPT en sus puntos más bajos posibles.
- Cuando el CM es menor que el CPV o el CPT, el costo incremental seguirá disminuyendo los promedios. Por el contrario, cuando el CM es mayor que el CVP o el CPT, hace que aumenten los promedios y el CPT y el CPV comienzan a aumentar.
- El punto mínimo en la curva del CPT es el punto de menor costo para una empresa de capacidad fija, aunque no necesariamente sea el punto más rentable.

Los costos se pueden utilizar para establecer los precios en una variedad de formas. Por ejemplo, la fijación de precios de margen comercial es relativamente simple. La fijación de precios de maximización de utilidades y de punto de equilibrio utilizan los conceptos de costos más complicados.

Una empresa obsesionada acerca del control de costos es Ryanair, como se explica en el recuadro de Perspectivas globales en este capítulo.

FIGURA 19.8

Conjunto hipotético de curvas y programa de costos

a) Curvas del costo

b) Programa de costos

Datos de costos totales, por semana				Datos del costo promedio, por semana			
(1) Producto total (Q)	(2) Costo fijo total (CFT)	(3) Costo variable total (CVT)	(4) Costo total (CT)	(5) Costo promedio fijo (CPF)	(6) Costo promedio variable (CPV)	(7) Costo promedio total (CPT)	(8) Costo marginal (CM)
			CT = CFT + CVT	CFP = CFT/Q	CPV = CVT/Q	ATC = CT/Q	(CM) = cambio en CT / cambio en Q
0	$100	$ 0	$ 100	—	—	—	—
1	100	90	190	$100.00	$90.00	$190.00	$ 90
2	100	170	270	50.00	85.00	135.00	80
3	100	240	340	33.33	80.00	113.33	70
4	100	300	400	25.00	75.00	100.00	60
5	100	370	470	20.00	74.00	94.00	70
6	100	450	550	16.67	75.00	91.67	80
7	100	540	640	14.29	77.14	91.43	90
8	100	650	750	12.50	81.25	93.75	110
9	100	780	880	11.11	86.67	97.78	130
10	100	930	1 030	10.00	93.00	103.00	150

Fijación de precios de margen comercial

La fijación de precios de margen comercial, el método más popular que utilizan los mayoristas y minoristas para establecer un precio de venta, no analiza en forma directa los costos de producción. En vez de ello, la fijación de precios de margen comercial utiliza el costo de comprar el producto al fabricante, más las cantidades de utilidad y gastos que no se han considerado. El total determina el precio de venta.

Por ejemplo, un minorista agrega cierto porcentaje al costo de la mercancía recibida para llegar a un precio de venta al detalle. Un artículo que cuesta al minorista $1.80 y que se vende por $2.20 lleva un margen comercial de 40 centavos, que es un margen de 22% sobre el costo ($0.40 ÷ $1.80). Los minoristas tienden a analizar el aumento de precio en términos de su porcentaje de precio de venta al detalle, en este ejemplo, 18% ($0.40 ÷ $2.20). La diferencia entre el costo del minorista y el precio de venta (40 centavos) es el margen bruto, como se explicó en el capítulo 15.

$$\text{Precio al detalle} = \frac{\text{Costo}}{\text{I} - \text{rendimiento deseado sobre las ventas}}$$

$$= \frac{\$1.80}{1.00 - 0.18}$$

$$= \$2.20$$

Si el minorista no desea un rendimiento de 30%, entonces:

$$\text{Precio al detalle} = \frac{\$1.80}{1.00 - 0.30}$$

$$= \$2.57$$

La razón por la cual los minoristas, entre otros; hablan de aumentos en el precio de venta es porque muchas cifras importantes en los informes financieros, como las ventas brutas y los ingresos, son cifras de ventas, no cifras de costos.

Para utilizar el margen comercial con base en el costo o el precio de venta de manera eficaz, el gerente de marketing debe calcular un margen bruto adecuado: la cantidad sumada al costo para determinar el precio. El margen debe finalmente proporcionar fondos para cubrir los gastos de ventas y la utilidad. Una vez que se ha determinado un margen apropiado, la técnica del margen comercial tiene la principal ventaja de ser fácil de utilizar. Por ejemplo, Wal-Mart se esfuerza por lograr un margen bruto de alrededor de 16%. Debido a que las cadenas de supermercados, como Safeway y Kroger, por lo general han tenido márgenes brutos de 24%, ahora encuentran extremadamente difícil competir con los supermercados de Wal-Mart. En la actualidad Wal-Mart, es la cadena minorista más grande a nivel nacional.

Los márgenes comerciales a menudo se basan en la experiencia. Por ejemplo, muchos minoristas pequeños aumentan el precio de la mercancía 100% arriba del costo (en otras palabras, duplican el costo). Esta táctica se llama duplicación (keystoning). Algunos otros factores que influyen en los aumentos de precio son el atractivo de la mercancía para los clientes, las reacciones previas a los aumentos de precio (consideración de la demanda implícita), el valor promocional del artículo, la temporalidad de los productos, su atractivo de moda, el precio de venta tradicional del producto y la competencia. La mayoría de los minoristas evita establecer un margen comercial de consideraciones como valor promocional y temporalidad.

¿Qué sucedería si una empresa cargara cero de margen comercial? La sección La experiencia del cliente explica este fenómeno inusual.

Fijación de precios de maximización de la utilidad

Los productores tienden a emplear métodos más complicados para fijar los precios, que los que utilizan los distribuidores. Uno de ellos es la maximización de la utilidad, que ocurre cuando el ingreso marginal iguala al costo marginal. Usted aprendió antes que el costo marginal es el cambio en los costos totales asociados con un cambio de una unidad en la producción. En forma similar, el ingreso marginal (IM) es el ingreso adicional asociado con la venta de una unidad adicional de producción. Siempre y cuando el ingreso de la última unidad producida y vendida sea mayor que el costo de la última unidad producida y vendida, la empresa debe continuar con la fabricación y venta del producto.

En la figura 19.9 se muestran los ingresos marginales y los costos marginales para una empresa hipotética, utilizando los datos de costos de la figura 19.8b). La cantidad que maxi-

fijación de precios de margen comercial
Costo de comprar el producto al fabricante más las cantidades de utilidad y gastos que no se han considerado.

duplicación (keystoning)
Aumentar el precio de la mercancía 100%, o duplicar el costo.

maximización de utilidad
Método para fijar los precios que ocurre cuando el ingreso marginal iguala al costo marginal.

ingreso marginal (IM)
Ingreso adicional asociado con la venta de una unidad adicional de producción o el cambio en los ingresos totales con un cambio de una unidad en la producción.

Experiencia del CLIENTE

Pagar lo que vale

Terra Bite Lounge no tiene precios listados en su menú en la pared. Los clientes de la cafetería ubicada en Kirkland, Washington, pagan lo que quieren y cuando quieren y dejan el dinero en una caja cerrada con llave en el mostrador. Ervin Peretz, uno de los fundadores del café, piensa que los clientes generosos cubren las cuentas de los que pagan menos de lo que es justo. Y el negocio ahorra dinero al no tener que pagar por trabajadores o servicios que se encarguen de las operaciones financieras. El enfoque ha permitido que Terra Bite gane dinero y a la vez ayude a quienes no siempre pueden pagar por una buena comida. "No somos tan desinteresados como un comedor de beneficencia" dice el señor Peretz, de 38 años de edad, que también trabaja como ingeniero de desarrollo de software para Google, Inc. "Podemos operar sin caridad".

Un modelo de negocio así contradice el concepto básico de administrar un negocio: el intercambio de bienes por una cantidad determinada de dinero. Pero muchas fondas y tiendas en Utah, Colorado, Washington y otros lugares están encontrando que el hecho de prescindir de los precios fijos y hacer un paso voluntario, puede ser una forma tanto rentable como caritativa de hacer negocios. Y los rumores de marketing que genera un programa así pueden ayudar a un negocio a sobresalir entre otros.

¿Pero el modelo del buen karma puede ser una estrategia de negocios inteligente a largo plazo? Dio resultado para One World Café en Salt Lake City, que ha servido un menú siempre cambiante de platillos orgánicos. El negocio ha sido rentable desde 2005, con un margen de utilidad de alrededor de 5%. El promedio de pagos de los clientes es de $10. Denise Cerreta, una antigua acupunturista y fundadora, dice que el café la ayuda en su misión de acabar con el hambre. Pero el café es una "ayuda, no una caridad", dice, lo que significa que las personas que tienen mala suerte tal vez no puedan pagar ahora, pero lo harán más adelante.[18]

¿Este concepto daría resultado en un restaurante de mucha categoría? ¿Por qué? ¿Este modelo se podría aplicar a otros tipos de negocios? Proporcione un ejemplo.

miza la utilidad, en donde IM = CM, es de seis unidades. Usted podría decir, "si la utilidad es igual a cero, ¿para qué producir la sexta unidad?, ¿por qué no detenernos en cinco?". De hecho, usted tendría razón. Sin embargo, la empresa no sabría que la quinta unidad produciría cero utilidades hasta que haya determinado que las utilidades ya no iban en aumento. Los economistas sugieren producir hasta el punto en donde IM = CM. Si el ingreso marginal es sólo cinco centavos mayor que los costos marginales, aún así se incrementará la utilidad total.

FIGURA 19.9

Punto de maximización de la utilidad

Cantidad	Ingreso marginal (IM)	Costo marginal (CM)	Utilidad total acumulada
0	—	—	—
1	$140	$90	$50
2	130	80	100
3	105	70	135
4	95	60	170
5	85	70	185
*6	80	80	185
7	75	90	170
8	60	110	120
9	50	130	40
10	40	150	(70)

Fijación de precios de equilibrio

Ahora veamos más de cerca la relación entre las ventas y el costo. El análisis del equilibrio determina qué volumen de ventas se debe alcanzar antes de que la empresa llegue al equilibrio (sus costos totales sean iguales a los ingresos totales) y no se obtengan utilidades.

El modelo de equilibrio típico supone un costo fijo dado y un costo promedio variable constante. Suponga que Universal Sportswear, una empresa hipotética, tiene costos fijos de $2 000 y que el costo de la mano de obra y los materiales de cada unidad producida es de 50 centavos. Suponga que puede vender hasta 6 000 unidades de su producto a $1 sin tener que reducir su precio.

En la figura 19.10a) se ilustra el punto de equilibrio de Universal Sportswear. Como se indica en la figura 19.10b), los costos variables totales de Universal Sportswear aumentan 50 centavos cada vez que se produce una nueva unidad y los costos fijos totales permanecen constantes en $2 000, sin importar el nivel de producción. Por tanto, por 4 000 unidades de producción, Universal Sportswear tiene $2000 de costos fijos y $2 000 de costos variables totales (4 000 unidades × 0.50) o sea $4 000 en costos totales.

a) Punto de equilibrio

FIGURA 19.10

Los costos, los ingresos y el punto de equilibrio de Universal Sportswear

b) Costos e ingresos

Producción	Costos fijos totales	Costos promedio variables	Costos variables totales	Costos promedio totales	Ingreso promedio (precio)	Ingreso total	Costos totales	Utilidad o pérdida
500	$2 000	$0.50	$ 250	$4.50	$1.00	$ 500	$2 250	($1 750)
1 000	2 000	0.50	500	2.50	1.00	1 000	2 500	(1 500)
1 500	2 000	0.50	750	1.83	1.00	1 500	2 750	(1 250)
2 000	2 000	0.50	1 000	1.50	1.00	2 000	3 000	(1 000)
2 500	2 000	0.50	1 250	1.30	1.00	2 500	3 250	(750)
3 000	2 000	0.50	1 500	1.17	1.00	3 000	3 500	(500)
3 500	2 000	0.50	1 750	1.07	1.00	3 500	3 750	(250)
*4 000	2 000	0.50	2 000	1.00	1.00	4 000	4 000	0
4 500	2 000	0.50	2 250	.94	1.00	4 500	4 250	250
5 000	2 000	0.50	2 500	0.90	1.00	5 000	4 500	500
5 500	2 000	0.50	2 750	0.86	1.00	5 500	4 750	750
6 000	2 000	0.50	3 000	0.83	1.00	6 000	5 000	1 000

*Punto de equilibrio

El ingreso también es $4 000 (4 000 unidades × $1), lo que da una utilidad neta de cero en el punto de equilibrio de 4 000 unidades. Debemos observar que una vez que la empresa rebasa el punto de equilibrio, la brecha entre el ingreso total y los costos totales se vuelve cada vez más amplia, debido a que se supone que ambas funciones son lineales.

La fórmula para calcular las cantidades de equilibrio es simple:

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Contribución del costo fijo}}$$

La contribución del costo fijo es el precio menos el costo promedio variable. Por tanto, para Universal Sportswear.

$$\text{Cantidad de equilibrio} = \frac{\$2\,000}{(\$1.00 - \$0.50)}$$

$$= \frac{\$2\,000}{\$0.50}$$

$$= 4\,000 \text{ unidades}$$

La ventaja del análisis del equilibrio es que proporciona una estimación rápida de cuánto debe vender la empresa para llegar al punto de equilibrio y cuánta utilidad se puede generar si se obtiene un volumen de ventas más alto. Si una empresa opera cerca del equilibrio,

análisis del equilibrio
Método para determinar qué volumen de ventas debe alcanzarse antes de que el ingreso total iguale los costos totales.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir las estrategias de fijación de precios orientada a los costos

Margen comercial: costo + x% = precio
maximización de la utilidad: el precio se establece en el punto donde IM = CM

Punto de equilibrio: el precio se establece en el punto donde el costo total = ingreso total

puede considerar qué es posible hacer para reducir los costos o aumentar las ventas. Más aún, en un análisis simple del equilibrio, no es necesario calcular los costos marginales y los ingresos marginales porque se asume que el precio y el costo promedio por unidad son constantes. También, como los datos contables del costo marginal y de los ingresos con frecuencia no están disponibles, es conveniente no tener que depender de esa información.

Un análisis del equilibrio no carece de diversas limitaciones importantes. En ocasiones es difícil saber si un costo es fijo o es variable. Si los trabajadores ganan un contrato de trabajo garantizado difícil, ¿los gastos resultantes son un costo fijo? ¿Los sueldos de los gerentes de nivel medio son costos fijos? Más importante que la determinación del costo es el hecho de que un análisis simple del punto de equilibrio ignora la demanda. ¿Cómo sabe Universal Sportsware que puede vender 4 000 unidades a $1? ¿Podría vender las mismas 4 000 unidades a $2, o incluso a $5? Es evidente que esta información afectaría profundamente las decisiones de fijación de precios de la empresa.

OA 6 OTROS FACTORES DETERMINANTES DEL PRECIO

Otros factores, además de la demanda y los costos, pueden influir en el precio. Por ejemplo, las etapas en el ciclo de vida del producto, la competencia, la estrategia de distribución del producto, la estrategia de promoción y la calidad percibida pueden todos afectar la fijación de precios.

Etapas en el ciclo de vida del producto

A medida que un producto se mueve a lo largo de su ciclo de vida (capítulo 10), la demanda del producto y de las condiciones competitivas tienden a cambiar:

- *Etapa de introducción:* la gerencia por lo general establece los precios altos durante la etapa de introducción. Una razón es que espera recuperar con rapidez sus costos de desarrollo. Además, la demanda se origina en el centro del mercado (los clientes cuyas necesidades concuerdan en forma ideal con los atributos del producto) y por consiguiente es relativamente inelástica. Por otro lado, si el mercado meta es altamente sensible al precio, la gerencia a menudo encuentra que es mejor asignar precio al producto al nivel del mercado o más bajo. Por ejemplo, cuando Kraft Foods compró la limonada Country Time, se le fijó un precio de productos similares en el altamente competitivo mercado de bebidas, porque el mercado era sensible a los precios.
- *Etapa de crecimiento:* cuando el producto entra a la etapa de crecimiento, los precios por lo general empiezan a estabilizarse por diversas razones. En primer lugar, los competidores han ingresado al mercado, incrementando la oferta disponible. En segundo, el producto ha comenzado a atraer a un mercado más amplio, con frecuencia a grupos de ingresos inferiores. Por último, las economías de escala están disminuyendo los costos y los ahorros se pueden trasladar al consumidor en forma de precios más bajos.
- *Etapa de madurez*: la madurez por lo general ocasiona más reducciones de precio a medida que la competencia aumenta y las empresas ineficientes y de altos costos quedan eliminadas. Sin embargo, los canales de distribución se convierten en un factor significativo del costo, debido a la necesidad de ofrecer amplias líneas de productos para mercados altamente segmentados, abundantes requerimientos de servicio y el número necesario de concesionarios para absorber una producción de volumen alto. Los fabricantes que permanecen en el mercado hacia el final de la etapa de madurez ofrecen por lo

general precios similares. Con frecuencia sólo permanecen los más eficientes y que tienen costos comparables. En esta etapa es usual que los costos, no la demanda, inicien los aumentos de precios. Ni las reducciones de precios en la última fase de la madurez estimulan una gran demanda; ya que la demanda es limitada y los productores cuentan con estructuras de costos similares, los competidores restantes quizá igualarán las reducciones de precio.

- *Etapa de declinación:* la etapa final del ciclo de vida puede presenciar más reducciones de precios mientras los pocos competidores restantes tratan de salvar los últimos vestigios de la demanda. Cuando sólo queda una empresa en el mercado, los precios comienzan a estabilizarse. De hecho, los precios pueden aumentar a la larga en forma impresionante si el producto sobrevive y se mueve hacia la categoría de productos de especialidad, como lo han hecho los carruajes tirados por caballos y los discos de vinilo.

¿Wal-Mart es invencible? En su marketing y en sus tratos con sus proveedores, el gigante minorista envía un mensaje claro a los competidores de que no rematará su mercancía. ¿Qué haría usted si estuviera compitiendo con Wal-Mart?

© AP PHOTO/TONY DEJAK

La competencia

Por supuesto, la competencia varía durante el ciclo de vida del producto, de manera que en ocasiones puede afectar en gran medida las decisiones de fijación de precios. Aunque una empresa puede no tener ninguna competencia en un principio, los precios altos que establece a la larga pueden inducir a otra empresa a ingresar al mercado. Algunos vendedores de automóviles en Internet, como Autobytel.com, han aparecido de manera repentina en respuesta a los altos márgenes de utilidad percibidos que ganan los concesionarios de automóviles.

Por otro lado, una competencia intensa en ocasiones puede llevar a guerras de precios. Recientemente, una empresa emprendió una acción para evitar una terrible guerra de precios al ser más inteligente que su competencia. Una empresa (digamos Acme) se enteró de que su competidor intentaba apoderarse de parte del negocio al ofrecer un precio bajo a uno de sus mejores clientes. En lugar de reducir precios en forma inmediata, los representantes de Acme visitaron a tres de los mejores clientes de su competidor y les dijeron que creían que el cliente estaba pagando *x*, el mismo precio que el competidor había cotizado al propio cliente de Acme. En pocos días, el competidor había retirado su oferta de bajo precio al cliente de Acme. Supuestamente, el competidor había recibido llamadas de tres clientes enojados que exigían la misma oferta especial.

A menudo, en los mercados altamente competitivos, estallan guerras de precios. Para la Navidad de 2008, Wal-Mart, que genera más de la cuarta parte de todas las ventas de juguetes, envió un mensaje muy claro a sus competidores de que no remataría sus existencias. Anunció que 10 juguetes muy conocidos, como algunas muñecas Barbie y juegos de cochecitos Hot Wheels, tendrían un precio al detalle de $10. Ese precio era 25% a 40% más bajo de los precios de Toys R Us y Amazon.com. Target empezó a igualar rápidamente los precios de Wal-Mart.[19]

> *"Target empezó a igualar rápidamente los precios de Wal-Mart."*

Estrategia de distribución

Una red de distribución eficaz a menudo puede superar otras fallas menores en la mezcla de marketing.[20] Por ejemplo, aunque los consumidores pueden percibir que un precio es ligeramente mayor de lo normal, pueden comprar el producto de cualquier forma si se vende en un establecimiento minorista conveniente.

La distribución adecuada de un producto nuevo con frecuencia se puede lograr al ofrecer a los distribuidores un margen de utilidad mayor al normal. Una variación de esta estrategia es otorgar a los concesionarios una asignación comercial grande para ayudar a contrarrestar los costos de la promoción y estimular más la demanda al nivel minorista.

Si usted quiere comprar un boleto de avión, ¿a dónde va? ¿Directamente al sitio web de su aerolínea preferida? ¿O hace compras de comparación en un sitio como Orbitz? ¿Qué otros sitios ofrecen compras de comparación en línea? ¿Qué clase de productos o servicios comparan?

© AP IMAGES/PRNEWSFOTO/ORBITZ, INC.

Los fabricantes gradualmente han estado perdiendo el control dentro del canal de distribución frente a los mayoristas y minoristas, que con frecuencia adoptan estrategias de fijación de precios que sirven a sus propios fines. Por ejemplo, algunos distribuidores practican la venta contra la marca: colocan las marcas muy conocidas en los anaqueles a precios altos, mientras que ofrecen otras marcas a precios inferiores (por lo general sus marcas privadas, como herramientas Craftsman, peras enlatadas Kroger o toallas de papel Cost Cutter). Desde luego, las ventas de las marcas de mayor precio disminuyen.

Los mayoristas y minoristas pueden también evitar los canales de distribución tradicionales para comprar productos del mercado gris. Como se explicó con anterioridad, los distribuidores obtienen los productos a través de los canales no autorizados por menos de lo que normalmente pagarían, así que pueden vender los productos con un margen comercial mayor al normal o a un precio reducido. Las importaciones parecen ser particularmente susceptibles al marketing gris. Los Porsche, estéreos JVC y los relojes Seiko están entre los productos de marca que han experimentado este problema. Aunque los consumidores pueden pagar menos por productos del mercado gris, con frecuencia encuentran que el fabricante no respetará la garantía.

venta contra la marca
Abastecerse de productos de marcas muy conocidas a precios altos con el fin de vender las marcas de la tienda a precios de descuento.

Los fabricantes pueden recuperar cierto control sobre el precio al utilizar un sistema de distribución exclusivo, al otorgar franquicias o evitar hacer negocios con establecimientos de descuento que reduzcan los precios. Los fabricantes también pueden empacar mercancía con el precio de venta marcado en él o colocar los productos en consignación. Sin embargo, la mejor forma de que los fabricantes controlen los precios, es desarrollar la lealtad de marca en los clientes al entregar calidad y valor.

El impacto de Internet

Internet, las redes corporativas y los arreglos inalámbricos unen a las personas, las máquinas y las empresas en todo el mundo y conectan a los vendedores y compradores como nunca antes. Este vínculo permite a los compradores comparar en forma rápida y fácil productos y precios, colocándolos en una mejor posición de negociación. Al mismo tiempo, la tecnología permite a los vendedores recabar datos detallados acerca de los hábitos de compra de los clientes, las preferencias e incluso los límites de gastos, así que los vendedores pueden personalizar sus productos y precios.

Elegir un producto para comprar en línea El proceso de compra en línea comienza con la elección de un producto. Si usted quiere una mascota, una cámara, un producto electrónico o una computadora pero no sabe qué marca, intente **www.activebuyersguide.com**, lo que le ayudará a reducir sus opciones. Si usted busca ayuda en artículos para exteriores, intente **http://outside.away.com**. Una vez que elija una marca, puede obtener siempre una segunda opinión en **www.consumersearch.com**. Éste es un sitio experto que suma revisiones de muchas fuentes como *Consumer Digest*, *Consumer Reports* y *PC World*. Por ejemplo, un rápido clic en las bolsas para dormir llevó a revisiones de las revistas *Backpacker* y *Outside*. El problema con las revisiones de los expertos es que cada juicio refleja los puntos de vista de pocas personas. Muchos compradores encuentran útil **www.consumerreview.com** o **www.epinions.com**. Estos sitios proporcionan al usuario opiniones acerca de cientos de distintos productos. Sin embargo, las revisiones de los consumidores varían mucho en calidad. Algunas son muy escuetas, mientras que otras tienden a divagar y divagar.

Uso de bots de compras Un bot de compras es un programa que busca en la red el mejor precio de un artículo en particular que usted desea comprar. *Bot* es una abreviación de *robot*.

Los bots de compras en teoría ofrecen un poder de fijación de precios al consumidor. Mientras más información tenga el comprador, más eficiente será su decisión de compra. Cuando los consumidores utilizan su dinero en forma inteligente, pueden mejorar su estándar de vida aproximadamente un tercio. Esto aplica no sólo a las compras sino también al uso inteligente del crédito.

Existen dos tipos generales de bots de compras. El primero es el tipo de base amplia que busca en una extensa gama de categorías de producto, como mySimon.com, Dealtime.com, Bizmate.com, pricegrabber.com y PriceSCAN.com. Estos sitios operan por medio de un modelo tipo páginas amarillas, en cuanto a que listan todos los minoristas que puedan encontrar. El segundo es el tipo orientado a nichos que sólo buscan un tipo de producto como equipo de cómputo (CNET.com), libros (BookFinder.com) o discos compactos (CDPriceShop.com).

La mayoría de los bots de compras despliega listados de preferencias a los minoristas electrónicos que pagan por el privilegio. Estos llamados socios comerciales reciben alrededor de 60% de las conexiones de clics.[21] Por lo general, el bot lista primero a sus socios comerciales, no a los minoristas que ofrecen el precio más bajo.

Si un bot lo dirige a precios realmente bajos, tenga cuidado, ya que hay muchos fraudes en Internet. Si usted considera comprar en un sitio que no conoce, revise la retroalimentación de clientes en **www.resellerratings.com** o **http://ratingwonders.com**. También, si el sitio de un comercializador no responde a preguntas acerca del producto, llame para conocer más detalles antes de proporcionar la información de su tarjeta de crédito. En ocasiones, un precio realmente bajo es para un artículo reacondicionado o readaptado o, en el caso de ropa y artículos similares, puede ser de "segunda mano". También pregunte acerca del estado de las existencias, el desglose de fijación de precios como impuestos y embarque y las políticas de devoluciones, incluidos los cargos de reabastecimiento.

En resumen, la investigación reciente acerca de 1 500 compras de automóviles encontró que los consumidores que utilizaron Internet recibieron un precio alrededor de 2% más bajo. Internet disminuye los precios por dos razones distintas: primero, informa a los consumidores. La información que parece ser más valiosa para los consumidores en el estudio de automóviles fue el precio de la factura del concesionario; les permite negociar un precio bajo en una concesionaria dada. La información de Internet no parece ayudar a los consumidores a encontrar ofertas de distribuidores de precios bajos. En particular, Internet no sustituye a la búsqueda en múltiples concesionarios y averiguar en múltiples concesionarios no sustituye el estar bien informado.

Segundo, los incentivos que proporcionan los contratos de servicios de compra en línea con los concesionarios ayudan a los consumidores a obtener precios bajos mediante un proceso de referencia. Las referencias de los sitios web de los fabricantes no reducen los precios. Los servicios de compra en línea, como Autobytel.com o edmunds.com son más eficaces porque a diferencia de los fabricantes, pueden ejercer presión sobre los concesionarios al dirigir los crecientes negocios a los concesionarios afiliados (y lejos de los no afiliados).[22]

Subastas por Internet. El negocio de subastas por Internet es enorme. Parte del atractivo de comprar en línea es que los compradores no tienen que ir a un mercado de segunda mano o utilizar un día del codiciado fin de semana, ni preocuparse por el clima. Además, ofertar puede ser divertido y emocionante. Entre los sitios de subastas de consumidores más populares están los siguientes:

- **www.auctions.amazon.com:** vínculos con Sotheby's para vendedores calificados de artículos de alto nivel.
- **www.ebay.com:** el sitio más popular de subastas.
- **http://bidz.com/:** Bidz.com compra ofertas de liquidaciones en lotes grandes y los ofrece en línea en sus subastas sin reservas.

Cada año, los estadounidenses reportan al FBI millones de pérdidas por fraudes en línea. La pérdida promedio en dólares por cada queja es de $700. ¿Acaso los compradores actuales en Internet no saben que el fraude de subastas en línea, el hecho de no entregar bienes y servicios, y el fraude con tarjetas de crédito le pueden suceder a cualquiera? ¿Por qué los usuarios de e-Bay en todo el mundo negocian bienes por un valor de $2 000 en el sitio cada segundo? ¿Qué tiene qué ver un sitio como eBay con la protección a los consumidores y con hacer que regresen?

© AP PHOTO/JAE C. HONG

Aunque los consumidores están gastando miles de millones en las subastas por Internet, quizás aquellas de negocio a negocio (B2B) serán la forma dominante en el futuro. Whirlpool recién comenzó a realizar subastas en línea. Los participantes licitaban sobre el precio de los artículos que suministrarían a Whirlpool, pero con un cambio: tenían que incluir la fecha en que la empresa tendría que pagar por los artículos. Ésta quería ver qué proveedores ofrecían el mayor periodo de gracia antes de exigir el pago. Cinco subastas realizadas a lo largo de cinco meses ayudaron a Whirlpool a descubrir ahorros de cerca de $2 millones y logró que el periodo de gracia se ampliara a más del doble.

El éxito de Whirlpool es una señal de que el mundo de las subastas de negocio a negocio cambia de un regateo de precios a quejas sin importancia sobre los parámetros del trato. Las garantías, las fechas de entrega, los métodos de transportación, el respaldo a clientes, las opciones de financiamiento y la calidad, todo ello se ha convertido en monedas de cambio.

Sin embargo, también hay un lado oscuro para las subastas por Internet, en especial aquellas donde la mayoría de los participantes son consumidores. Todos los días, los estafadores atraen a usuarios ingenuos con subastas que parecen legítimas, pero que en realidad son un fraude. Saltan de un ID de usuario a otro, alimentan el sistema con información falsa y tarjetas de crédito falsas para que el sitio de subastas no pueda saber quiénes son. En respuesta a un impresionante aumento en las quejas de fraudes en las subastas, la Federal Trade Commission se unió con la National Association of Attorneys General para realizar Operation Bidder Beware, una campaña ofensiva y de educación al consumidor a nivel nacional.

Los estadounidenses reportaron al FBI $240 millones pérdidas por fraudes en línea en 2007. El Crime Complaint Center de Internet recibió más de 207 000 quejas en 2007. La pérdida promedio en dólares por queja referida a varias agencias de ejecución de la ley fue de $680. El fraude en subastas en línea fue el delito más reportado, seguido de mercancía y servicios no entregados, defraudar la confianza y fraude con tarjetas de crédito.[23]

Estrategia de promoción

El precio se utiliza con frecuencia como herramienta promocional para aumentar el interés de los consumidores. Por ejemplo, los boletines semanales enviados por las tiendas de abarrotes en el periódico dominical, anuncian muchos productos con precios bajos especiales. Crested Butte Ski Resort, en Colorado, intentó un giro único en las promociones en el precio. Hizo la oferta inusual de esquiar gratis entre Acción de Gracias y Navidad. Sus únicos ingresos fueron las contribuciones voluntarias de los dueños de los hospedajes y restaurantes que se beneficiaron con las masas de esquiadores que aprovecharon la promoción. El hospedaje durante el periodo ahora está totalmente reservado y en los días con mayor afluencia 9 000 esquiadores atestan las pistas diseñadas para 6 500. Crested Butte Resort ya no pierde dinero durante esta época del año.

También la fijación de precios puede ser una herramienta para las promociones comerciales. Por ejemplo, Levi's Dockers (pantalones casuales para hombre) son muy populares para los oficinistas entre 25 y 45 años, un mercado rentable y en crecimiento. Al percibir la oportunidad, el fabricante rival de pantalones Bugle Boy comenzó a ofrecer pantalones similares a precios inferiores al mayoreo, lo que daba a los minoristas un margen bruto mayor que el que obtenían con Dockers. Levi Strauss tuvo que reducir precios o arriesgar sus ventas anuales de Dockers que alcanzaban los $400 millones. Aunque Levi Strauss tenía la intención de que sus Dockers más económicos se vendieran en $35, comenzó a vender Dockers a los minoristas a $18. Los minoristas pudieron entonces anunciar sus Dockers a un precio de venta al detalle muy atractivo de $25.

Garantía de igualación del precio

Estrechamente relacionada con la fijación de precios de promoción está la garantía de precios. En su forma más básica, una empresa promueve el hecho de que igualará cualquier precio de la competencia. Otros como Hotwire.com afirman que reembolsarán el doble de la diferencia si usted encuentra una tarifa de avión o de hotel más baja. Uno de los autores recién reservó un hotel por medio de Hotwire y posteriormente encontró una tarifa más baja en Mobissimo.com. Éste es un buscador de Internet que investiga en más de 175 sitios y luego lo pasa directamente al sitio que usted elige. Luego de encontrar la tarifa más baja, Hotwire acreditó a la cuenta del autor, $160, ¡el doble de la diferencia en el precio!
La desventaja, el mismo autor reservó un automóvil en Hotwire por una semana por $265. Tuvo que cancelar el viaje y Hotwire se quedó con los $265 debido a su política de "no cancelaciones".

La investigación demuestra que cuando un minorista ofrece una garantía de igualación del precio, está señalando al mercado meta que está posicionado como un concesionario de precios bajos. Por el contrario, una falta de garantía de igualación del precio señala un posicionamiento de excelente servicio.[24] Un segundo estudio reveló diferentes reacciones a la igualación de precios, dependiendo de si el consumidor estaba consciente del precio o no. Los consumidores que no están conscientes del precio perciben un reembolso considerable (para igualar el precio del competidor), como una señal de precios bajos. Sin embargo, para el consumidor consciente del precio, el mismo reembolso considerable se percibe como si el minorista hubiera aumentado los precios.[25] Ciertamente no es un resultado deseado para este último.

Exigencias de clientes grandes

Los fabricantes encuentran que sus clientes grandes como Wal-Mart, JCPenney y otras tiendas departamentales, con frecuencia piden fijaciones de precios específicas con las cuales los proveedores deben estar de acuerdo. Las tiendas departamentales hacen demandas más altas que nunca a sus proveedores para cubrir los grandes descuentos y reducciones de precios en sus propios pisos de venta. Quieren que los proveedores garanticen los márgenes de utilidad de sus tiendas e insisten en rebajas en efectivo si no se cumple con la garantía. También exigen penalizaciones por violaciones de las reglas de facturas, empaque y envíos. En forma acumulativa, las demandas casi están terminando con las utilidades de todos menos los proveedores más grandes, de acuerdo con los diseñadores de moda y los fabricantes de ropa.

En 2008, con el explosivo incremento en los precios de la gasolina, el grano y los productos lácteos, usted pensaría que el principal vendedor de hojuelas de maíz y de Cocoa Puffs resultaría afectado por el incremento en los costos de los productos alimenticios. Pero Wal-Mart redujo temporalmente los precios de cientos de productos alimenticios, tanto como 30%. ¿Cómo? Presionando a los vendedores para que retiraran los costos de la cadena de suministro. "Cuando nuestros proveedores de abarrotes nos traen incrementos de precios, simplemente no los aceptamos", dice Pamela Kohn, gerente general de productos perecederos de Wal-Mart.[26] Por supuesto, éste no es el único minorista que trata de reducir las ganancias de la cadena de alimentos, pero como el abarrotero más grande, sus ingresos por alimentos y productos de consumo es casi de $10 000 millones, tiene una cantidad desproporcionada de apalancamiento. La siguiente es la forma en que Wal-Mart se da demasiada importancia.

Reducir los bienes ¿Alguna vez se ha preguntado por qué una caja de cereal está llena sólo a las dos terceras partes? A los fabricantes de productos alimenticios les agradan las cajas grandes, porque sirven como vallas anunciadoras en los anaqueles de las tiendas. Wal-Mart ha trabajado para cambiar eso, prometiendo a los proveedores que su espacio en los anaqueles no se reducirá, aun si sus cajas son más chicas. Como resultado, algunos vendedores han hecho una reingeniería de su empaque. Hamburger Helper de General Mills ahora se hace con formas de pasta más densas, lo que permite que la misma cantidad de alimento quepa en una caja 20% más chica al mismo precio. El cambio ha ahorrado 890 000 libras de fibra de papel y ha eliminado 500 camiones de las carreteras, lo que da a General Mills un margen para absorber algunos de los costos crecientes.[27]

Eliminar al intermediario Wal-Mart por lo general compra el café de marca a un proveedor, que lo compra a una cooperativa de cultivadores, que trabaja con una tostadora, lo que significa que "hay muchas personas involucradas", dice Tara Raddohl, vocera de Wal-Mart.[28] En abril de 2008, la cadena empezó a comprar directamente a una cooperativa de cultivadores brasileños de café para su marca Sam's Choice, eliminando tres o cuatro pasos de la cadena de suministro.

Ser local Wal-Mart se está volviendo ecológico, pero no totalmente por las razones que usted podría pensar. Al recurrir a fuentes locales para muchos productos, ahora vende maíz cultivado en Wisconsin en 56 tiendas cerca de dicho estado, ha podido con ello reducir los costos de envío.

La relación entre precio y calidad

Como se menciona al principio del capítulo, cuando una decisión de compra implica una gran incertidumbre, los consumidores tienden a confiar en un precio alto como pronosticador de una buena calidad. La confianza en el precio como indicador de la calidad parece

fijación de precios de prestigio
Fijar un precio más alto para ayudar a promover una imagen de alta calidad.

ocurrir en todos los productos, pero se revela con más intensidad para unos que para otros.[29] Entre los productos que se benefician con este fenómeno están: café, medias, aspirinas, sal, cera para pisos, champú, ropa, muebles, perfume, whisky y muchos servicios. A falta de otra información, las personas suponen que los precios son más altos porque los productos contienen mejores materiales, porque están manufacturados con más cuidado o, en el caso de los servicios profesionales, porque el proveedor tiene más experiencia. En otras palabras, los consumidores suponen que "se obtiene aquello por lo que se paga".

La investigación ha revelado que los productos que se perciben de mayor calidad tienden a beneficiarse más de las promociones de precios que los productos que son considerados como de menor calidad.[30] Sin embargo, cuando los productos que se perciben como de alta calidad y baja calidad en entornos en donde los consumidores tienen dificultad para hacer comparaciones, entonces las promociones de precios tienen un efecto igual sobre las ventas. Las comparaciones son más difíciles en las exhibiciones del final del pasillo, en los anuncios de características y demás.

Los comercializadores expertos toman en consideración estas actitudes de los consumidores cuando preparan sus estrategias de fijación de precios. La fijación de precios de prestigio es fijar un precio alto para ayudar a promover una imagen de alta calidad. Una estrategia exitosa de fijación de precios de prestigio requiere un precio al detalle que sea razonablemente consistente con las expectativas de los consumidores. Nadie va de compras a una tienda Gucci en Nueva York y espera pagar $9.95 por un par de pantuflas. De hecho, la demanda disminuiría en forma drástica a un precio tan bajo. Las aspirinas Bayer probablemente perderían participación de mercado a la larga si redujeran sus precios. Una nueva mostaza empacada en un tarro de loza no tuvo éxito hasta que su precio se duplicó.

Parte de la investigación más reciente acerca de las relaciones entre el precio y la calidad se ha enfocado en los productos durables de consumo. Los investigadores primero realizaron un estudio para asegurar las dimensiones de la calidad. Éstas fueron 1) facilidad de uso; 2) versatilidad (la capacidad para que un producto realice más funciones, como los tipos de puntadas especiales en una máquina de coser o ser más flexible; como los controles de temperatura continuos en los hornos de microondas); 3) durabilidad; 4) capacidad de servicio (facilidad para obtener reparaciones de calidad); 5) desempeño y 6) prestigio. Los investigadores averiguaron que cuando los consumidores se enfocaban en el prestigio y en la durabilidad para evaluar la calidad, el precio era un fuerte indicador de la calidad general percibida. El precio era menos importante como indicador de la calidad si el consumidor se enfocaba en una de las cuatro dimensiones de calidad. [31]

Otra investigación ha revelado tres efectos básicos asociados con la relación de precio y calidad: efectos de prestigio, hedonistas y de asignación.[32] Como antes observamos, la compra, uso, exhibición y consumo de bienes y servicios que tienen precios altos pueden proporcionar un medio para alcanzar una posición social. Por consiguiente, los consumidores también pueden percibir el precio como un indicador de prestigio. Por ejemplo, algunos consumidores compran un automóvil costoso, no debido a sus percepciones de calidad *per se*, sino debido a su percepción de que la compra será una señal de prestigio y riqueza para otros.

Los precios de compra altos también pueden crear sentimientos de placer y emoción asociados con el consumo de productos de precio más alto. Éste es el efecto hedonista. El consumo hedonista se refiere a buscar respuestas emocionales asociadas con el uso de un producto, como placer, emoción, excitación, buenos sentimientos y diversión. Los consumidores hedonistas pueden preferir precios altos como un medio de afirmar su propia valía y satisfacer sus egos.

El efecto de asignación se refiere a la noción de que los consumidores deben asignar sus presupuestos entre bienes y servicios alternos. Mientras más gasta usted en un producto, menos tiene para gastar en otros. Es probable que los consumidores sensibles al efecto de asignación prefieran los precios bajos. Sin embargo, los gerentes deben estar conscientes de que la fijación de precios bajos o el hecho de reducir los precios con una oferta de descuento no sólo atraen a los compradores, sino que también amenazan con reducir las percepciones de la calidad del producto, el valor del prestigio y el valor hedonista. Eso se debe a los indicios negativos asociados con los precios de venta más bajos.[33]

A medida que aumenta el ingreso en los países menos desarrollados, los efectos de prestigio y hedonistas del precio pueden empezar a entrar en juego. La sección "Perspectivas globales" explica la forma en que una empresa multinacional maneja esta oportunidad.

L'Oreal juega la carta de precio-calidad en la India

En India, la mayoría de los productos de belleza se vende por menos de un dólar. L'Oreal SA está apostando su futuro allí con productos que cuestan tanto como 20 veces más. El gigante francés de los cosméticos se ha embarcado en una estrategia que difiere considerablemente de la de sus rivales. Después de fracasar al no producir una utilidad vendiendo un champú de precio bajo en India, ahora espera atraer a las crecientes filas de mujeres indias de la clase media, incitándolas a comprar lo mejor. En las tiendas en todo el país, las ofertas de L'Oreal incluyen un tinte para el cabello Garnier Nutrisse a un precio de $5.60, un polvo facial L'Oreal Paris de $17 y un protector contra el sol Vichy de $25. Jaya Sethi dice que está dispuesta a ser ostentosa. La asistente de la oficina en Nueva Delhi recientemente compró dos frascos de tinte para el cabello Garnier. La señorita Sethi acostumbraba comprar tintes más económicos hechos de extracto de la planta de henna, pero dice que la marca extranjera es "de buena calidad" y "divertida".

En la carrera hacia una expansión en un mercado global competitivo, L'Oreal está aprovechando una poderosa fuerza demográfica: la clase media en surgimiento en India, que se estima en 200 millones de personas. A lo largo de la década pasada, las marcas extranjeras, desde los pantalones Tommy Hilfiger hasta el vodka Absolut, se han movido para capturar una porción del mercado. En el fondo de la transformación en el gasto del consumidor hay un cambio cultural entre las mujeres indias. Décadas de pobreza fomentaron un poderoso sentido de conciencia del precio en las mujeres, que se transmitía de madres a hijas. Pero la generación que llegó a la mayoría de edad durante la liberalización del mercado a principios de la década de 1990 está más dispuesta a gastar en forma extravagante en artículos de lujo, desde agua embotellada hasta lápiz labial y comer fuera de casa. "Para estas personas, el consumo es una forma de vida", dice Neelesh Hundekari, presidente de AT Kearney Inc., una firma de consultoría en administración en Mumbai.

La estrategia de L'Oreal sobresale particularmente agresiva en comparación con la de sus competidores. La mayoría de las empresas de cosméticos occidentales abastece a las tiendas de abarrotes en India con champús y cremas de precio bajo para el cutis, que compiten con una variedad de marcas locales. Por ejemplo, el líder del mercado Hindustan Unilever Ltd. vende frascos de loción para el cuerpo a 70 centavos y champú a 90 centavos. Su público meta incluye más de 800 millones de personas en India, que viven con menos de $2 al día. En contraste, el tinte para el cabello Excellence Crème de L'Oreal, el de mayor venta en India, tiene un precio de $11 el frasco. Empezando con su éxito en el extremo más alto del mercado, L'Oreal recientemente aceleró también su despliegue de productos para el mercado masivo, incluyendo un tinte para el cabello de $2.70 y pequeños paquetes de champú que cuestan menos de un dólar. Pero muchos de los productos L'Oreal todavía tienen un precio relativamente alto, según los estándares indios. "No hacemos productos inferiores para la gente pobre", dice Alain Evrard, director de administración de L'Oreal en África, Oriente y la zona del Pacífico.

El señor Evrard comenta que su primer paso fue comprender qué productos resonarían mejor entre las mujeres trabajadoras de la clase media. Pasó meses hablando con ejecutivos y editores de revistas de modas, incluyendo *Elle*, que se había lanzado en India en 1996. Interrogó a los empleados locales de L'Oreal acerca de los hábitos de consumo de sus familiares, enfocándose en el cuidado para el cabello. Dice que el adelanto importante llegó cuando algunos de esos empleados se quejaron de que ellos y sus compañeros estaban encaneciendo y que todavía tenían menos de 30 años. En esa época, el estilo occidental de teñirse uno mismo el cabello apenas existía en India; las mujeres utilizaban henna y otros líquidos con una base de amoniaco para cubrir su cabello gris. Pero esas mujeres decían que el amoniaco les resecaba el cabello y que la henna se desvanecía rápidamente. Además, el tinte para el cabello era uno de los pocos artículos que no fabricaban los indostanos.

De manera que a finales de 1996, el señor Evrard introdujo Excellence Crème en India. Excellence Crème era uno de los productos más innovadores y costosos de la empresa francesa para el mercado masivo en Europa. En forma de crema, se considera que el tinte es más suave para el cabello que los productos líquidos. En India, costaba $9 en esa época, más o menos lo mismo que en Francia. L'Oreal decidió venderlo como una compra de lujo. La empresa contrató a Diana Hayden, la ganadora del concurso Señorita Mundo en 1997, como el primer rostro indio en la publicidad. "Para mí, la belleza empieza con un cabello hermoso", decía la señorita Hayden en un comercial para la televisión. Dos años después asistió al festival cinematográfico en Cannes, representando a L'Oreal, junto con otras modelos muy conocidas, como Claudia Schiffer.[34]

¿A qué efectos de la fijación de precios está recurriendo L'Oreal con las mujeres indias? ¿Cree usted que L'Oreal puede utilizar la misma estrategia en China? ¿Por qué?

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

6A Demostrar la forma en que el ciclo de vida del producto, la competencia, la distribución y las estrategias de promoción, la garantía de igualación de precios, las demandas del cliente internet y las percepciones de calidad pueden afectar el precio

utilidad satisfactoria en una industria de alto riesgo ▶ **35%**

el precio de un boleto para un concierto de los Rolling Stones ▶ **$400**

margen de utilidad de Ryanair ▶ **22%**

8 000 ◀ empleos reducidos por Freightliner para reducir costos

1 500 ◀ niveles de precios en Allstate

100% ◀ margen comercial utilizado por los pequeños minoristas

automóviles usados que se inspeccionan en Nevada cada año ▶ **400 000**

disminución del precio para los conductores seguros y aumento para los conductores de alto riesgo ▶ **20%**

REVISIÓN Y APLICACIONES

Analizar la importancia de las decisiones de fijación de precios para la economía y la empresa. La fijación de precios tiene un rol integral en la economía estadounidense al asignar productos y servicios entre los consumidores, gobiernos y empresas. La fijación de precios es esencial en los negocios porque crea ingresos, lo que es la base de toda la actividad de negocios. Al establecer los precios, los gerentes de marketing tratan de encontrar un nivel lo suficientemente alto para producir una utilidad satisfactoria. 1A

1.1 ¿Por qué la fijación de precios es tan importante para el gerente de marketing?

1.2 ¿En que forma se asigna el precio a bienes y servicios?

Listar y explicar la variedad de los objetivos de fijación de precios. Establecer objetivos de fijación de precios realistas y mensurables, es una parte crucial de cualquier estrategia de marketing de la empresa. Los objetivos de fijación de precios se clasifican por lo general en tres categorías: orientados a la utilidad, orientados a las ventas y orientados al statu quo. El primer tipo de objetivo de fijación de precios está basado en la maximización de la utilidad, un nivel satisfactorio de utilidades o un rendimiento meta sobre la inversión. La meta de la maximización de utilidades es generar tantos ingresos como sea posible en relación con el costo. Con frecuencia, un enfoque más práctico que la maximización de la utilidad es establecer precios para generar utilidades que serán satisfactorias para la gerencia y para los accionistas. La estrategia más común orientada a la utilidad es la fijación de precios por un rendimiento específico sobre la inversión en relación con los activos de una empresa. El segundo tipo de objetivo de fijación de precios está orientado a los precios y se enfoca ya sea en mantener un porcentaje de participación de mercado o en maximizar las ventas en dinero o en unidades. El tercer tipo de objetivo de fijación de precios busca mantener el statu quo al igualar los precios de los competidores. 2A

2.1 Cite un ejemplo de cada tipo principal de objetivo de fijación de precios.

2.2 ¿Por qué muchas empresas no maximizan las utilidades?

Explicar el rol de la demanda en la fijación de precios. La demanda es un factor determinante clave del precio. Al establecer los precios, una empresa debe primero determinar la demanda de su producto. Un programa de demanda típico muestra una relación inversa entre la cantidad demandada y el precio. Cuando el precio disminuye, las ventas aumentan y cuando el precio aumenta, la cantidad demandada se reduce. Sin embargo, para los productos de prestigio, puede haber una relación directa entre la demanda y el precio: la cantidad demandada aumentará conforme el precio se incremente. 3A

Los gerentes de marketing también deben considerar la elasticidad cuando establecen los precios. Ésta es el grado al cual la cantidad demandada fluctúa con los cambios en el precio. Si los consumidores son sensibles a las variaciones del precio, la demanda es elástica; si son insensibles a las variaciones de precio, la demanda es inelástica. Por consiguiente, un aumento en el precio resultará en ventas más bajas para un producto elástico y poca o ninguna pérdida en ventas para un producto inelástico. La demanda inelástica crea poder de fijación de precios.

3.1 Explique los roles de la oferta y la demanda para determinar el precio.

3.2 Si una empresa puede aumentar su ingreso total al aumentar su precio, ¿no debería hacerlo?

3.3 Explique los conceptos de demanda elástica e inelástica. ¿Por qué los gerentes deben entender estos conceptos?

Entender el concepto de sistemas de administración del rendimiento. Los sistemas de administración del rendimiento utilizan un software matemático complejo para llenar en forma rentable la capacidad no utilizada. El software utiliza técnicas como descontar las primeras compras, limitar las primeras ventas a estos precios de descuento y sobrevender la capacidad. Estos sistemas se utilizan en las empresas de servicio y los minoristas, y aumentan los ingresos de manera significativa. El uso de cookies de Internet y software de identificación de segmentos meta permite a los minoristas en línea ofrecer diferentes fijaciones de precios y ofertas promocionales a los compradores en línea con base en sus compras en línea y sus hábitos de búsqueda. 4A

4.1 ¿Por qué tantas empresas están adoptando sistemas de administración del rendimiento?

4.2 Explique la relación entre la oferta y la demanda y los sistemas de administración del rendimiento.

4.3 ¿Por qué es tan efectiva la tecnología de identificación de segmentos meta?

OA 5

Describir las estrategias de fijación de precios orientada a los costos. El otro factor determinante importante del precio es el costo. Los comercializadores utilizan diversas estrategias de fijación de precios orientadas a los costos. Para cubrir sus gastos y obtener una utilidad, los mayoristas y los minoristas suelen emplea el margen comercial: agregan una cantidad al precio original del fabricante para cubrir sus costos y obtener una utilidad. Otra técnica de fijación de precios es maximizar la utilidad al establecer un precio al cual el ingreso marginal sea igual al costo marginal. Otra estrategia más de fijación de precios determina cuánto debe vender una empresa para llegar al equilibrio y utiliza tal cantidad como punto de referencia para ajustar el precio.

5.1 Su empresa ha basado su fijación de precios estrictamente en los costos en el pasado. Como gerente de marketing recién contratado, usted cree que esta política debe cambiar. Redacte un memorando al presidente en el cual justifique sus razones.

5.2 ¿Por qué es crucial para los gerentes entender el concepto de los puntos de equilibrio? ¿Hay algunas desventajas?

OA 6

Demostrar la forma en la cual el ciclo de vida del producto, la competencia, la distribución y las estrategias de promoción, la garantía de igualación de precios, las demandas del cliente, Internet y las percepciones de calidad pueden afectar el precio. El precio de un producto por lo general fluctúa mientras se mueve a lo largo del ciclo de vida y conforme la demanda del producto y las condiciones competitivas se modifican. La gerencia con frecuencia establece un precio alto en la etapa de introducción y dicho precio alto tiende a atraer a la competencia. La competencia suele reducir los precios porque los competidores los reducen para ganar participación de mercado.

La distribución adecuada de un nuevo producto en ocasiones se puede obtener al ofrecer un margen de utilidad más grande que el normal a los mayoristas y minoristas. Internet permite a los consumidores comparar productos y precios en forma rápida y eficiente. El precio también se utiliza como herramienta promocional para atraer a los clientes. Los precios bajos especiales a menudo atraen a nuevos clientes y alientan a los existentes para que compren más. La igualación de precios posiciona al minorista como vendedor de precios bajos. Las empresas que no igualan los precios son percibidas como que ofrecen un nivel de servicio más alto. Los compradores grandes pueden obtener concesiones de precios de los proveedores. Ese tipo de demandas pueden reducir los márgenes de utilidad de los proveedores.

Las percepciones de calidad también pueden influir en las estrategias de precios. Una empresa que trata de proyectar una imagen de prestigio, con frecuencia fija un precio premium por un producto. Los consumidores tienden a equiparar los precios altos con la alta calidad.

6.1 Divida a los miembros del grupo en equipos de cinco. A cada equipo se le asignará una tienda de abarrotes distinta de una cadena diferente (una independiente está bien). Designe líderes de equipo. Éstos se deben reunir como equipo y elegir 15 productos de marcas nacionales de abarrotes. Cada producto debe describirse en forma específica en cuanto a nombre de marca y tamaño del paquete. Cada equipo se dirigirá después a su tienda asignada y recabará los datos de los precios de los 15 artículos. El equipo también debe recabar datos de precios en 15 marcas de tiendas similares y 15 genéricos, de ser posible.

Cada equipo debe presentar sus resultados ante el grupo y analizar por qué existen variaciones entre las tiendas, las marcas nacionales, las de las tiendas y las genéricas.

Como un siguiente paso, regrese a su tienda asignada y comparta los resultados generales con el gerente de la tienda. Lleve de regreso los comentarios del gerente y compártalos con el grupo.

6.2 ¿Cómo la etapa del ciclo de vida del producto afecta al precio? Mencione algunos ejemplos.

6.3 Ingrese a **Priceline.com**. ¿Puede investigar el precio de un boleto antes de comprarlo? ¿Qué productos y servicios están disponibles para su compra? ¿Qué tan cómodo está usted con proporcionar su propio precio? Relacione las curvas de la oferta y la demanda para la fijación de precios determinada por los clientes.

TÉRMINOS CLAVE

análisis del equilibrio 644
fijación de precios de margen comercial 643
costo fijo 641
costo marginal (CM) 641
costo promedio total (CPT) 641
costo variable 641
costo promedio variable (CPV) 641
demanda 634
demanda elástica 636
demanda inelástica 636
duplicación 643
elasticidad de la demanda 636
elasticidad unitaria 636
equilibrio de precios 635
fijación de precios de status quo 634
fijación de precios de prestigio 652
ingreso 630
ingreso marginal (IM) 643
maximización de la utilidad 643
oferta 635
participación de mercado 632
precio 629
rendimiento sobre la inversión (ROI) 632
sistemas de administración del rendimiento (SAR) 639
utilidad 630
venta contra la marca 648

EJERCICIOS

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

La confianza en el precio como predictor de la calidad parece ocurrir para todos los productos. ¿Esto significa que los productos de precio alto son superiores? Bueno, en ocasiones. El precio puede ser un buen pronosticador de la calidad para algunos productos, pero para otros, el precio no es siempre la mejor forma de determinar la calidad de un bien o servicio antes de comprarlo. Este ejercicio (y la hoja de trabajo) le ayudarán a examinar la relación calidad-precio para un producto simple: productos enlatados.[35]

Actividades

1. Acuda a un supermercado local donde esté seguro de encontrar múltiples marcas de frutas y vegetales enlatados. Elija un sólo tipo de vegetal o fruta que le guste, como crema de elote o duraznos en mitades, y liste cinco o seis marcas en la siguiente hoja de trabajo:

		Precio				
(1) Marca	(2) Calidad/ Calificación (y)	(3) Precio/Peso	(4) Precio por onza	(5) Clasificación de precios (x)	(6) d ($y - x$)	(7) d^2
Total						

2. Antes de continuar clasifique las marcas con base en la que usted piense que es la de mayor calidad (1) a la de menor calidad (5 o 6, según el número de marcas que encuentre). Esta clasificación será y.

3. Anote el precio y el volumen de cada marca. Por ejemplo, si una lata de 14 onzas cuesta $0.89, usted listaría $0.89/14oz.
4. Traduzca el precio por volumen al precio por onza. Nuestra lata de 14 onzas cuesta 0.64 por onza.
5. Ahora clasifique el precio por onza (lo llamaremos *x*) del más alto (1) al más bajo (5 o 6, de nuevo según las latas que tenga).
6. Ahora comenzaremos por calcular el coeficiente de correlación entre el precio y las calificaciones de calidad. El primer paso es restar *x* de *y*. Anote el resultado *d* en la columna 6.
7. Ahora calcule d^2 e ingrese el valor en la columna 7. Escriba la suma de todas las entradas en la columna 7, en la última fila.
8. La fórmula para calcular un coeficiente *r* de precio-calidad es la siguiente:

   En la fórmula, r_s es el coeficiente de la correlación, 6 es una constante y *n* es el número de productos clasificados.
9. ¿Qué le indica el resultado de su cálculo acerca de la correlación entre el precio y la calidad del vegetal o fruta enlatados que eligió? Ahora que usted sabe esto, ¿cambiará sus hábitos de compra?

EJERCICIO DE ÉTICA

Advanced Bio Medics (ABM) ha inventado un nuevo fármaco basado en células madre que detendrá incluso formas avanzadas de cáncer de pulmón. Los costos de desarrollo en realidad fueron bastante bajos, porque los científicos que trabajaban en un proyecto distinto descubrieron el fármaco de manera accidental. Detener la enfermedad requiere un régimen de una píldora por semana, durante 20 semanas. No hay un sustituto ofrecido por los competidores. ABM piensa que podría maximizar sus utilidades al cobrar $10 000 por píldora. Desde luego, muchas personas morirán porque no pueden pagar el fármaco a este precio.

Preguntas

1. ¿Debe ABM maximizar sus utilidades?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este tema? Visite **www.marketingpower.com** y revise el código. Luego, redacte un párrafo breve acerca de lo que contiene la Declaración de ética de AMA que se relacione con el dilema de ABM.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

En la última parte de su plan de marketing estratégico usted inició el proceso de definir la mezcla de marketing, empezando por los componentes del producto, la distribución y la promoción. La siguiente etapa del proceso de planeación estratégica, la fijación de precios, completa los elementos de la mezcla de marketing.

En los años recientes, la fijación de precios se ha convertido en un reto especial para el mercadólogo, debido a que los precios se pueden comparar rápida y fácilmente en Internet. En cualquier caso, su meta debe ser lograr que la fijación de precios sea competitiva y que esté impulsada por el valor y además que cubra los costos. Es probable que otras características y beneficios de su oferta sean más importantes que el precio. Utilice los siguientes ejercicios para que lo guíen a lo largo de la parte de fijación de precios de su plan de marketing estratégico:

1. Haga una lista de los posibles objetivos de fijación de precios para la empresa que ha elegido. ¿En qué forma la adopción de diferentes objetivos de fijación de precios podría modificar el comportamiento de la empresa y sus planes de marketing?
2. Recabe información acerca de las tácticas que decidió para las primeras partes de su plan de marketing. ¿Qué costos están asociados con esas decisiones? ¿Incurrirá usted en más o menos costos vendiendo en línea? ¿Sus costos de marketing aumentarán o disminuirán? ¿Por qué? Calcule el punto de equilibrio para vender su oferta. ¿Puede usted vender lo suficiente para cubrir sus costos? Inténtelo con la calculadora del punto de equilibro en **http://connection.cwru.edu/mbac424/breakeven/BreakEven.html**.
3. La fijación de precios es una parte integral de la estrategia de marketing. Analice la forma en que la fijación de precios de su empresa puede afectar a

la competencia o resultar afectada por ella, el entorno económico, las regulaciones políticas, las características del producto, el servicio extra al cliente, los cambios en la distribución, o los cambios en la promoción.

4. ¿La demanda es elástica o inelástica para el producto o servicio de su empresa? ¿Por qué? ¿Cuál es la elasticidad de la demanda para su oferta en un mundo fuera de línea? Cualquiera que sea el nivel, es probable que sea más elástica en línea. ¿Qué tácticas puede utilizar para mitigar o reducir esa sensibilidad al precio en línea?

CASO DE ESTUDIO: IPHONE DE APPLE

© GEORGE FREY/BLOOMBERG NEWS/LANDOV

LA VIDA EN EL CARRIL DE LA TECNOLOGÍA

Antes de que Apple introdujera el iPhone, era difícil para muchas personas pensar que alguna vez pagarían hasta $599 por un teléfono celular. Pero el 29 de junio de 2007, los clientes de Apple se formaron en filas durante horas para hacer justo eso, ansiosos por ser los primeros en tener en sus manos el delgado nuevo aparato apodado "la máquina Dios". El columnista de *Newsweek*, Steven Levy, describió cómo los orgullosos nuevos dueños "alzaban sus recién adquiridos iPhones en el aire como si hubieran ganado la Copa Stanley". Tan sólo en los primeros tres días, Apple vendió 270 000 iPhones a precios premium ($499 por un modelo 4GB, $599 por el 8GB) y el presidente ejecutivo (CEO) Steve Jobs pronosticaba que rebasaría la marca de los $10 millones para finales de 2008.

El analista de la industria Lev Grossman señala que Jobs, quien ya había revolucionado el mercado de los reproductores de música portátiles con el iPod, volvió su atención a los teléfonos móviles porque creía que estaban "rotos". Y a Jobs le gustan las cosas rotas, indica Grossman. "Significa que puede hacer algo que no hay y venderlo por un precio alto". Y los miembros de la "Nación Apple" han demostrado que están dispuestos a pagar.

En una empresa de 20 000 empleados, Apple tiene sólo un comité y su trabajo es establecer los precios. En septiembre de 2007, Jobs anunció la decisión de reducir el precio del iPhone, aunque sólo habían pasado 68 días desde su lanzamiento. La investigación de la empresa había mostrado que tenía un precio demasiado alto para los compradores de regalos de Navidad. "Si no aprovechamos esa oportunidad, esperaremos todo un año completo", explicó Jobs. "Estamos dispuestos a ganar menos dinero para lanzar más iPhones al mercado". El mismo iPhone que se había vendido en $599, ahora costaría 399. En la misma conferencia de prensa en San Francisco, Jobs presentó el nuevo iPod nano, el iPod clásico y el iPod touch. Sin embargo, lo único que apareció en los titulares de los periódicos fue la inesperada reducción de precios del iPhone y las furibundas historias de los indignados consumidores que vinieron a continuación.

Elaine Soloway, usuaria de Mac de mucho tiempo, declaró: "Apple realmente hizo enfurecer a sus fanáticos, las personas que exhortamos a otras a comprar productos Apple. Somos sus embajadores". Al igual que Soloway, miles de primeros adoptantes del iPhone expresaron su decepción.

"Ésta es la vida en el carril de la tecnología", afirmó Jobs en un intento por defender la decisión de la empresa de reducir el precio tan rápido. "Siempre hay algo mejor y menos costoso en el horizonte". Algunos lo llaman la maldición del primer adoptante. Pero por lo general, obtienen los derechos de presumir durante más de dos meses antes de que las masas puedan comprar el mismo producto por el que ellos pagaron un precio premium. En un intento por aplacar a sus enojados clientes, Jobs anunció que los que habían pagado el precio original, ahora serían elegibles para un reembolso de $100 en forma de crédito en la tienda.

El crédito en tienda complació a algunos, pero no fue suficiente para otros. Un cliente que compró su iPhone sólo dos semanas antes de la rebaja del precio, aseveró que los $100 eran un pago por ser un idiota. "Steve Jobs realmente le puso precio a mi idiotez ($200) y ahora trata de quitar parte de esa vergüenza".

La reducción de precios no sólo decepcionó a los principales clientes de Apple. Los inversionistas estaban preocupados también y sospechaban que el iPhone no se estaba vendiendo tan bien como se esperaba. Las acciones de Apple de inmediato cayeron $1.75 a $135.01 después del anuncio. Los analistas de la industria sugieren que el

cambio de precio podía indicar que Apple, que durante mucho tiempo ha sido inmune a las guerras de precios entre otras empresas de computadoras personales, pudo haber averiguado que el negocio de los teléfonos celulares era más competitivo de lo que habían anticipado. Cualquiera que fuera la razón, Jobs reconoció, "necesitamos hacer un mejor trabajo para cuidar de nuestros primeros clientes del iPhone, al tiempo que vamos en forma agresiva por nuevos clientes con un precio más bajo".

Sin embargo, el culto de las Mac no muestra señales de debilidad en la secuela del raro tropiezo de la empresa. Los clientes aman sus iPhones, comentan, y siguen siendo devotos de Apple como el árbitro de la tecnología de punta que se diseña en forma intuitiva y hermosa. Por supuesto, admite un cliente local "Todo eso apesta. Pero si me hubieran dicho que reducirían el precio en unos meses, de cualquier forma lo habría comprado. Estaba obsesionado".[36]

Fuente: Steven Levy, "How Apple's iPhone Ate the New iPods", *Newsweek*, 17 de septiembre de 2007; Chris Nuttall, "Apple Apologizes to Early Buyers of iPhone After New Discounts", *The Financial Times*, 7 de septiembre de 2007; Eric Benderoff, "Apple Credits iPhone Buyers", *Chicago Tribune*, 7 de septiembre de 2007; Chris Churchill, "Few Hang-Ups in Wake of iPhone Price Cuts", *Times Unoin*, 7 de septiembre de 2007; John Markoff, "Apple Cuts iPhone Price Ahead of Holidays", *The New York Times*, 7 de septiembre de 2007; Lev Grosmman, "Apple´s New Calling: the iPhone", *Time*, 9 de enero de 2007.

Preguntas

1. El presidente ejecutivo de Apple, Steve Jobs, aludió al precio que un cliente tendría que pagar por poseer un iPhone cuando mencionó que el brusco y súbito cambio de precio era simplemente parte de "la vida en el carril de la tecnología". ¿Qué quiso decir con esto? Más allá del simple intercambio de dinero, ¿qué más podría incluir el precio de un producto así?
2. Analice el rol que la demanda de producto desempeñó en la fijación del precio del iPhone. ¿En qué forma esta demanda influyó en la decisión de Apple de asignarle un precio alto en el inicio y luego reducirlo dos meses más tarde?
3. Analice la forma en que la disponibilidad de sustitutos afecta la elasticidad de la demanda de los productos Apple como el iPhone.
4. ¿Cómo cree usted que la relación del precio con la calidad afecta la forma en que los clientes perciben los productos Apple?

©NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

ACID+ALL = FIJACIÓN DE PRECIOS EN SERIO

Mientras las personas padezcan dolores de estómago, las empresas venderán remedios. Acid+All cuenta con que Estados Unidos continuará su idilio con la mala comida y ha hecho un movimiento interesante hacia el mercado de los antiácidos. Las pequeñas píldoras vienen empacadas en una lata con un precio de $3.89, lo que claramente distingue al producto de los competidores como Rolaids, Tums y otros. La estratagema de limitar una posición de producto de prestigio es riesgosa. Observe el video para averiguar qué temas ayudaron a forjar el precio unitario de $3.89 y si la empresa ha sido exitosa en este punto de precios.

Preguntas

1. ¿Cómo el producto, la distribución y los elementos de promoción de la mezcla de marketing de Acid+All influyen en la estrategia de fijación de precios que ha elegido la empresa?
2. ¿Esperaría usted que la demanda de Acid+All sea elástica? ¿Por qué?
3. ¿Qué rol desempeñan el ciclo de vida del producto, la competencia y las percepciones de calidad en el precio de venta al detalle sugerido de Acid+All?
4. ¿Compraría usted Acid+All al precio de venta de $3.89? ¿Por qué?

El Resultados de marketing y usted

Las calificaciones altas en esta encuesta se relacionan con la creencia de que disfrutará más y logrará causar mejores impresiones si usted compra marcas de precio alto. Es decir, usted tiene una mayor sensibilidad al prestigio que alguien con una puntuación baja. Si su puntuación fue baja, compárela con su puntuación de la encuesta del capítulo 18, que probablemente fue alta. ¡Eso es porque las personas con menos sensibilidad al prestigio tienen mayor probabilidad de utilizar los cupones!

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

© ISTOCKPHOTO.COM/RED-MOON-RISE

CAPÍTULO 20

Establecer el precio correcto

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1 OA Describir el procedimiento para establecer el precio correcto

2 OA Identificar las restricciones éticas y legales acerca de las decisiones de fijación de precios

3 OA Explicar cómo los descuentos, la fijación de precios geográfica y otras tácticas de fijación de precios se pueden utilizar para afinar el precio base

4 OA Analizar la fijación de precios de una línea de productos

5 OA Describir el rol de la fijación de precios durante los periodos de inflación y recesión

OA 1 CÓMO FIJAR EL PRECIO DE UN BIEN O SERVICIO

Fijar el precio correcto en un producto es un proceso de cuatro pasos (figura 20.1):

1. Establecer los objetivos de la fijación de precios.
2. Estimar la demanda, los costos y las utilidades.
3. Elegir una estrategia de precios para ayudar a determinar un precio base.
4. Afinar el precio base con las tácticas de fijación de precios.

Los primeros tres se analizan a continuación; el cuarto paso se analiza más adelante en el capítulo.

FIGURA 20.1

Pasos para fijar el precio correcto de un producto.

Establecer las metas de la fijación de precios

El primer paso para fijar el precio correcto es establecer las metas de la fijación de precios. Recuerde del capítulo 19 que los objetivos de la fijación de precios se clasifican en tres categorías: orientados a la utilidad, orientados a las ventas y al statu quo. Estas metas se derivan de los objetivos generales de la empresa. Si, por ejemplo, el propósito de una empresa es ser líder dominante de las ventas de una industria, entonces buscará una meta de fijación de precios de participación de mercado orientada a las ventas. Una organización conservadora que intenta reducir los riesgos al ser un seguidor, más que procurar ser líder del mercado, puede establecer una meta del statu quo. Esta empresa sólo busca preservar su posición en el mercado. Por último, una empresa comprometida con maximizar el valor de los accionistas establecerá agresivas metas de fijación de precios orientadas a la utilidad.

Una adecuada comprensión del mercado y del consumidor en ocasiones puede indicar a un gerente con gran rapidez si una meta es factible. Por ejemplo, si el objetivo de la empresa A es un rendimiento meta sobre la inversión (ROI) de 20% y sus costos de desarrollo del producto e implementación son $5 millones, el mercado debe ser bastante amplio o debe respaldar el precio requerido para ganar un ROI de 20%. Suponga que la empresa B se plantea el objetivo de fijación de precios de que todos los nuevos productos deben alcanzar por lo menos 15% de participación de mercado en los primeros tres años a partir de su introducción. Un estudio detallado del entorno puede convencer al gerente de marketing de que la competencia es demasiado intensa y que la meta de participación de mercado no se puede alcanzar.

Todos los objetivos de fijación de precios tienen concesiones que los gerentes deben sopesar. Un objetivo de maximización de la utilidad puede requerir una inversión inicial más cuantiosa de lo que la empresa puede destinar o quiere comprometer.

El marketing y usted

¿Qué tan consciente del precio es usted?

Escriba sus respuestas en las líneas que se proporcionan:

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo — Totalmente de acuerdo

__ Compro en un sinnúmero de ventas "especiales".

__ Me encuentro revisando los precios en la tienda de abarrotes incluso para los productos pequeños.

__ Por lo general, veo los anuncios de las ventas especiales.

__ Una persona puede ahorrar mucho dinero al comprar gangas.

__ Reviso los precios incluso en artículos poco costosos.

__ Presto atención a las ventas de gangas y especiales.

__ Ropa, muebles, aparatos electrodomésticos; lo que sea que compre, primero busco en diversos lugares para encontrar los mejores precios.

__ Suelo comprar el artículo más barato.

__ Por lo general, compro sólo productos que estén en rebaja.

Sume su puntuación y averigüe lo que significa al final del capítulo.

Fuente: Scale #29, *Marketing Scales Handbook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, Eds., vol. III. © por American Marketing Association.

estrategia de precios
Marco de referencia de fijación de precios básico a largo plazo, el cual establece el precio inicial para un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

Alcanzar la participación de mercado deseada con frecuencia significa sacrificar la utilidad a corto plazo, porque sin una administración cuidadosa, las metas de utilidad a largo plazo pueden no cumplirse. Igualar a la competencia es la meta de fijación de precios más fácil de implementar. Pero, ¿los gerentes pueden en realidad ignorar la demanda y los costos, la etapa del ciclo de vida y otras consideraciones? Al enumerar los objetivos de fijación de precios, los gerentes deben tomar en cuenta estas reflexiones desde la perspectiva del cliente meta, el entorno y los objetivos generales de la empresa.

Estimar la demanda, los costos y las utilidades

En el capítulo 19 se explicó que el ingreso total es una función del precio y la cantidad demandada y que ésta depende de la elasticidad. Algunas preguntas clave que un gerente podría considerar cuando hace una investigación de mercados sobre la demanda y la elasticidad son:

- ¿Qué precio es tan bajo que dudarían de su calidad?
- ¿Cuál es el precio más alto al que el producto todavía sería una ganga?
- ¿Cuál es el precio al que el producto está empezando a ser costoso?
- ¿Cuál es el precio al que el producto se vuelve demasiado costoso para considerar su compra?[1]

Después de establecer las metas de la fijación de precios, los gerentes deben estimar el ingreso total de una diversidad de precios. A continuación deben determinar los costos correspondientes para cada precio. Entonces están listos para calcular cuánta utilidad, si la hay, y cuánta participación de mercado se puede obtener con cada precio posible. Estos datos se convierten en el corazón de la política de desarrollo de precios. Los gerentes pueden estudiar las opciones en vista de los ingresos, los costos y las utilidades. A su vez, esta información puede contribuir a determinar qué precio puede lograr mejor las metas de fijación de precios de la empresa.

Elegir una estrategia de precios

El marco de referencia de la fijación de precios básico a largo plazo para un bien o servicio debe ser una extensión lógica de los objetivos de fijación de precios. La estrategia de precios elegida por el gerente de marketing define el precio inicial y proporciona una dirección para los movimientos de precios durante el ciclo de vida del producto.

La estrategia de precios establece un precio competitivo en un segmento de mercado específico, con base en una estrategia de posicionamiento bien definida. Modificar un nivel de precios de premium a súper premium puede requerir un cambio en el producto mismo, los clientes meta atendidos, la estrategia promocional o los canales de distribución. Por consiguiente, variar una estrategia de precios puede requerir sorprendentes alteraciones en la mezcla de marketing. Un fabricante de automóviles no puede competir de manera exitosa en la categoría súper premium si el vehículo parece y se maneja como un automóvil económico.

La libertad de una empresa para fijar el precio de un nuevo producto e idear una estrategia de precios depende de las condiciones del mercado y de los demás elementos de la mezcla de marketing. Si una empresa lanza un nuevo producto que se asemeja a otros que ya existen en el mercado, su libertad de fijación de precios se verá restringida. Para tener éxito, la empresa quizá tendrá que fijar un precio cercano al promedio del mercado. En contraste, una empresa que presenta un producto totalmente novedoso sin sustitutos inmediatos gozará de una considerable libertad de fijación de precios.

La mayoría de las empresas no realiza un buen trabajo al hacer investigaciones para formular una estrategia de precios. Un estudio reciente reveló que sólo 8% de las empresas encuestadas lleva a cabo una investigación de precios seria para respaldar el desarrollo de una estrategia eficaz de fijación de precios. De hecho, 88% de ellas hizo muy poca o ninguna investigación de fijación de precios. El Pricing Benchmark Survey de McKinsey & Co. estimó que sólo 15% de las empresas hace una investigación formal de los precios. Un estudio de Coopers & Lybrand reveló que 87% de las empresas participantes había modificado los precios durante el año anterior. Sin embargo, sólo 13% de los cambios de precios vino después de una revisión programada de la estrategia de fijación de precios.[2]

Estas cifras indican que las decisiones estratégicas de fijación de precios tienden a tomarse sin una comprensión del comprador probable o de la respuesta competitiva. Más aún, la investigación muestra que los gerentes con frecuencia toman decisiones tácticas de fijación de precios sin revisar cómo encajarán en la fijación general de precios o en la estrategia de marketing de la empresa. Los datos sugieren que incontables empresas toman decisiones de fijación de precios y hacen cambios sin un proceso existente para manejar la actividad de la fijación de precios. Como resultado, gran número de ellas no cuenta con una estrategia

formal de fijación de precios y no hacen una investigación de precios para desarrollar su estrategia.[3]

Las empresas que hacen una planeación seria para crear una estrategia de precios pueden elegir entre tres enfoques básicos: descremado de precios, precios de penetración y precios de statu quo. A continuación se analiza cada uno.

Las empresas abandonan con frecuencia su estrategia de descremado de precios al paso del tiempo, pero en Chanel ése no es el caso. Los gerentes destruyen el inventario no utilizado como una forma de mantener los precios más altos y evitar cualquier insinuación de colocar un producto en el mercado a precios de descuento.

© AP PHOTO/KATHY WILLENS

Descremado de precios El descremado de precios en ocasiones se llama enfoque de "mercado-plus" a la fijación de precios porque denota un precio alto en relación con los precios de los productos de la competencia. El término **descremado de precios** se deriva del término "quitar la crema de la superficie". Las empresas a menudo utilizan esta estrategia para nuevos productos cuando el mercado meta percibe que el artículo posee ventajas únicas. Por ejemplo, Caterpillar fija precios premium para su equipo de construcción con el fin de respaldar y capturar su alto valor percibido. Genzyme Corporation introdujo Ceredase como el primer tratamiento eficaz para la enfermedad de Gaucher. La píldora permite a los pacientes evitar años de doloroso deterioro físico y llevar vidas normales. El costo del suministro por un año para un paciente puede exceder los $300 000.

A menudo las empresas utilizarán el descremado de precios en forma inicial y luego los reducirán con el tiempo. A esto se le llama "descender por la curva de la demanda". Los editores de libros de pasta dura, como HarperCollins y Random House, reducen el precio cuando los libros se vuelven a publicar en pasta suave. Calloway reduce el precio de sus palos de golf de modelos antiguos cuando los nuevos diseños llegan al piso de ventas. Pero algunos fabricantes como Porsche y Cuisinart, el fabricante de electrodomésticos para cocina, mantienen el descremado de precios durante el ciclo de vida de un producto. Un gerente de fábrica que produce bolsas Chanel (que se venden a más de $2 000 cada una) comentó a uno de los autores que la empresa recibe de regreso el inventario no vendido y lo destruye, en vez de ofrecerlo a precios de descuento. Los minoristas como Tiffany y Talbot mantienen políticas de descremado de precios. Aunque ambos minoristas esporádicamente manejan ventas especiales, su estrategia de precios básica es la de descremado.

El descremado de precios funciona mejor cuando el mercado está dispuesto a comprar el producto aunque tenga un precio superior al precio promedio. Si, por ejemplo, algunos agentes de compras consideran que el equipo de Caterpillar es muy superior al de los competidores, entonces Caterpillar puede fijar precios más altos con éxito. Las empresas también pueden utilizar en forma eficaz el descremado de precios cuando un producto está legalmente bien protegido, cuando representa un descubrimiento tecnológico o cuando tiene de alguna u otra forma bloqueada la entrada de los competidores. Los gerentes pueden seguir una estrategia de descremado de precios cuando la producción no se puede ampliar con rapidez debido a las dificultades tecnológicas, la escasez o las restricciones impuestas por la capacidad y el tiempo requeridos para fabricar un producto. Siempre y cuando la demanda sea mayor que la oferta, el descremado de precios es una estrategia viable.

Una maniobra exitosa del descremado de precios permite a la gerencia recuperar con rapidez sus costos de desarrollo del producto o "educativos". (Con frecuencia a los consumidores se les debe "enseñar" las ventajas de un producto radicalmente novedoso, como la nueva combinación del horno de vapor/convección de Viking que tiene un precio de lista de $4 400.) Incluso si el mercado percibe un precio de introducción demasiado alto, los gerentes pueden corregir sin esfuerzo el problema reduciendo el precio. Las empresas a menudo consideran que es mejor probar el mercado con un precio alto y luego reducirlo si las ventas son muy espaciadas. Tácitamente están diciendo, "Si hay compradores de precios superiores en el mercado, lleguemos a ellos primero y maximicemos nuestros ingresos por unidad". Las estrategias exitosas de descremado de precios no están limitadas a los productos. Los atletas, comediantes, abogados, estilistas muy conocidos, son todos expertos en el descremado de precios. Por supuesto, una estrategia de descremado de precios alentará a los competidores a ingresar al mercado.

Sobre todo, para que el descremado de precios tenga éxito, los clientes deben percibir un valor alto del bien o servicio. De otra forma, los fracasos pueden conllevar un alto riesgo. Los teléfonos Iridium son un ejemplo de una innovación orientada a la tecnología, con muchas

descremado de precios
Política de fijación de precios en la cual una empresa fija un precio de introducción alto, con frecuencia aunado a una intensa promoción. Con el tiempo, a menudo el precio disminuye cuando la competencia entra al mercado.

fijación de precios de penetración
Política de fijación de precios en la cual una empresa fija un precio relativamente bajo por un producto en forma inicial como medio para llegar a un mercado en masivo.

características, costosos y de exorbitante precio. Los teléfonos estaban catalogados como un sistema de teléfono celular para "utilizar en cualquier lugar". Los desarrolladores originales del sistema invirtieron $5 000 millones en un sistema de 66 satélites. Pero los teléfonos y los accesorios necesarios ocupaban tanto espacio que requerían un estuche especial. El precio de compra de un sistema de teléfono era de $3 000 y las cuotas de tiempo aire eran de $7 por minuto. Al mismo tiempo, los teléfonos celulares, con una cobertura más limitada, pero adecuados para innumerables clientes, se vendían por menos de $100 y eran mucho más "amigables con el usuario". Aunque el sistema Iridium era tecnológicamente brillante, quedó claro desde su concepción que los clientes ni pagarían el alto precio de compra ni aceptarían las altas cuotas como usuarios. Aproximadamente 50 000 clientes compraron los sistemas de teléfono, pero eso estuvo muy por debajo del volumen requerido para sostener el negocio. Los propietarios originales vendieron el sistema por $25 millones.[4]

© PRNEWSFOTO/© DOLLAR GENERAL CORP.

Dollar General, al igual que la mayoría de las tiendas de un dólar, vende productos de primera necesidad a precios bajos. Las tiendas Dollar son ahora uno de los minoristas de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Las cadenas pueden situar sus tiendas mucho más pequeñas justo en los barrios del centro de las ciudades, más cerca de donde habitan las personas.

Fijación de precios de penetración La fijación de precios de penetración se ubica en el extremo opuesto del espectro del descremado de precios. La **fijación de precios de penetración** significa fijar un precio relativamente bajo por un producto con el fin de llegar al mercado masivo. El precio bajo está diseñado para capturar una gran porción de un mercado significativo, lo que resulta en menos costos de producción. Si un gerente de marketing ha planeado que un objetivo de fijación de precios de la empresa sea obtener una considerable participación de mercado, la fijación de precios de penetración es una opción lógica.

Sin embargo, la fijación de precios de penetración significa utilidades inferiores por unidad. Por tanto, para alcanzar un punto de equilibrio, se requiere un volumen de ventas mayor que con una política de descremado de precios. Si lograr un cuantioso volumen de ventas toma mucho tiempo, entonces la recuperación de los costos de desarrollo del producto también será lenta. Como se puede esperar, la fijación de precios de penetración tiende a desalentar a la competencia.

Procter & Gamble analizó el mercado de cepillos de dientes eléctricos y observó que la mayoría de ellos costaba más de $50. La empresa lanzó el Crest SpinBrush que funciona con baterías y lo vende por sólo $5. Ahora, es el cepillo de dientes de mejor venta en el país, manual o eléctrico y ha ayudado a Crest a convertirse en la décimo segunda marca de $12 000 millones de Procter & Gamble.[5]

Una estrategia de penetración tiende a ser eficaz en un mercado sensible a los precios. El precio debe declinar con mayor rapidez cuando la demanda es elástica, porque el mercado se puede ampliar por medio de un precio menor. Asimismo, la sensibilidad de precios y la mayor presión competitiva deben conducir a un precio inicial menor y a un descenso relativamente lento en el precio más adelante o a un precio bajo estable.

Aunque a Wal-Mart se le asocia con precios de penetración, otras cadenas han hecho un excelente trabajo al adoptar también esta estrategia. Las tiendas Dollar, esas cadenas de tiendas austeras de centros comerciales pequeños que venden productos de primera necesidad a precios reducidos, ahora son uno de los minoristas de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Se han convertido en una alternativa para una multitud creciente de compradores que encuentran que Wal-Mart es demasiado caro o demasiado difícil de acceder. Liderado por Dollar General, Family Dollar y Dollar Tree, el sector añade unas 1 500 tiendas por año. Wal-Mart por lo general abre sus enormes tiendas en los extremos de las ciudades. Las cadenas Dollar pueden colocar tiendas mucho más pequeñas justo en los barrios del centro, más cerca de donde viven las personas. Estacionar el automóvil por lo general es inmediato y los compradores pueden entrar y salir en menos tiempo de lo que toma atravesar el gigantesco estacionamiento de Wal-Mart. Y como su nombre lo implica, las tiendas de dólar ofrecen precios bajos, en ocasiones mejores que los de Wal-Mart. "Wal-Mart compite en precio y variedad", declara David A. Perdue, director ejecutivo de Dollar General. "Nosotros competimos en precio y conveniencia".[6]

Otra forma de fijación extrema de precios de penetración que ha incrementado sus ventas en forma considerable durante la reciente recesión económica es la de abarroteros de liquidación o de excedentes. Los abarroteros de liquidación venden productos "agotados", que incluyen productos que los fabricantes han descontinuado, artículos de temporada que están pasados de moda y bienes que están cerca de la fecha en que los fabricantes esperan que pierdan su frescura. Muchos de esos abarroteros también venden productos que resultaron dañados en tránsito, pero que siguen siendo comestibles, como una caja maltratada de Cheerios. Los precios tienden a ser significativamente más bajos que los de las tiendas convencionales y las grandes tiendas de descuento como Wal-Mart Stores Inc.[7]

Si una empresa tiene una estructura de costos fijos baja y cada venta proporciona una valiosa contribución a dichos costos, la fijación de precios de penetración puede impulsar las ventas y proporcionar considerables aumentos en las utilidades, pero sólo si el tamaño del mercado crece o si los competidores eligen no responder. Los precios bajos pueden atraer a compradores adicionales al mercado. Las ventas crecientes pueden justificar la expansión de la producción o la adopción de nuevas tecnologías y ambas acciones pueden reducir los costos. Y si las empresas tienen un exceso de capacidad, incluso aquellas con precios bajos pueden proporcionar dólares de incremento para los costos fijos.

La fijación de precios de penetración también puede ser eficaz si una curva de experiencia ocasiona que los costos por unidad disminuyan en forma significativa. La curva de experiencia propone que los costos por unidad disminuirán a medida que aumenta la experiencia de producción de la empresa. En promedio, por cada vez que se duplica la producción, una empresa puede esperar que los costos por unidad disminuyan casi 20%. La disminución de costos puede ser significativa en las primeras etapas de la producción. Los fabricantes que fracasan en aprovechar estos efectos se encontrarán en una desventaja competitiva de costos en relación con otros que se sitúan más adelante en la curva.

La gran ventaja de la fijación de precios de penetración es que, por lo general, desalienta o bloquea a la competencia de ingresar a un mercado. Su desventaja es que la penetración significa prepararse para una producción en masa a fin de vender un considerable volumen a precios bajos. ¿Y qué sucede si el volumen no se materializa? La empresa enfrentará enormes pérdidas por construir o convertir una fábrica para elaborar el producto fallido. En contraste, el descremado de precios permite que una empresa "introduzca el pie en el agua" y estime si existe una demanda limitada al precio alto. Si no, la empresa puede simplemente reducir el precio. El descremado de precios permite que una empresa empiece con una pequeña instalación de producción y la amplíe en forma gradual conforme el precio se reduce y la demanda aumenta.

Una fijación de precios de penetración también puede resultar funesta para una marca de prestigio que adopta la estrategia en un esfuerzo por ganar participación de mercado y fracasa. Cuando Omega (alguna vez una marca más prestigiosa que Rolex) intentaba mejorar la participación de mercado de sus relojes, adoptó una estrategia de precios de penetración que tuvo éxito para destruir la imagen de la marca de relojes, al inundar el mercado con productos de precio bajo. Omega nunca ganó suficiente participación de mercado sobre sus competidores de precios más bajos y de imagen inferior, para justificar la destrucción de su reputación de marca y posición de precio alto con los compradores de nivel superior. Lacoste experimentó un resultado similar con una estrategia de precios de penetración.

Fijación de precios de statu quo La tercera estrategia básica de precios que una empresa puede elegir es la de statu quo, también llamada *igualación de la competencia* o *fijación de precios de tarifa actual*

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Describir el procedimiento para establecer el precio correcto

(vea también el capítulo 19). Significa fijar un precio idéntico o muy cercano al precio de la competencia. Por ejemplo, JCPenney se asegura de fijar precios comparables al enviar representantes a comprar en tiendas minoristas similares.

Aun cuando la fijación de precios de statu quo tiene la ventaja de la simplicidad, su desventaja es que la estrategia puede ignorar la demanda, el costo, o ambos. Sin embargo, si la empresa es comparativamente pequeña, el igualamiento con la competencia puede ser la ruta más segura para la supervivencia a largo plazo.

Los consumidores tienen reacciones bastante complejas a los precios de nuevos productos; no importa si la empresa utiliza el descremado, la penetración o el statu quo. La sección de La experiencia del cliente presenta una entrevista con un economista conductual muy conocido, que proyecta cierta luz sobre las percepciones de los consumidores acerca del precio.

Experiencia del CLIENTE

¿Los consumidores son racionales acerca de los precios?

Dan Ariely es profesor en la Escuela de Negocios Fuqua de la Dubuke University y uno de los principales expertos en la economía conductual, que explora el proceso interno del que dependemos todos para tomar decisiones. El doctor Ariely también es autor de *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Habló con Alden M. Hayashi, editor senior de *MIT Sloan Management Review* para Business Insight Journal Report.

Punto de vista de negocios: su investigación sugiere que, cuando venden un producto nuevo, las empresas siempre lo deben comparar con algo con lo que el cliente ya está familiarizado, incluso si el producto es tan novedoso que en realidad no hay algo similar en el mercado.

Doctor Ariely: Absolutamente, por dos razones. Una de ellas es porque el "espacio" para un nuevo producto en la mente de las personas está mal definido y es muy difícil que las personas encuentren la forma de asignarle un valor a algo aislado. La segunda es que somos principalmente criaturas de hábitos y las decisiones en realidad son bastante difíciles. ¿Cuántas veces al día queremos pensar realmente en comprar algo analizándolo todo, pensando en el costo de oportunidad, etcétera? De manera que confiamos en nuestras viejas decisiones pasadas, incluyendo las comparaciones con otros productos.

Veamos, por ejemplo, el caso de TiVo. ¿Cuál es el valor de TiVo? ¿Cómo calcula usted eso? ¿Toma en cuenta cuántos minutos de comerciales se está ahorrando, multiplica eso por su ingreso por hora, lo deduce de las pausas que se toma para ir al baño y comer un bocadillo, etcétera? Sería muy, muy difícil hacerlo. De manera que, en vez de eso, usted confía en sus impresiones pasadas y utiliza eso para inferir el valor. Si las empresas quieren comprender la forma en que las personas toman las decisiones acerca de sus productos, deben tomar en cuenta el proceso de la decisión.

Punto de vista de negocios: de manera que el truco es que las empresas averigüen con qué deben comparar su nuevo producto.

Doctor Ariely: Imagine dos universos. En el primero, TiVo se compara con una videograbadora y se introduce a un precio de $200. En el segundo, se compara con una computadora y se introduce a un precio de $1 000. Después imagine que en ambos mundos el precio cambia a $500. En el primer universo, las personas supuestamente se sentirán indignadas y nadie lo comprará. En el segundo, las personas pensarán que es un excelente trato. Y esa es la razón por la cual el principio de la relatividad es tan importante, en especial en el caso de los nuevos productos, porque experimentamos una gran dificultad para calcular el valor real de las cosas.

Punto de vista de negocios: y en la comparación usted puede definir el producto.

Dr. Ariely: Sí y una cosa que usted necesita comprender es que la definición durará mucho, mucho tiempo. Podemos especular, por ejemplo, acerca del iPhone. Apple puso a la venta su iPhone a un precio de $600 y de inmediato lo redujo a $400. Ahora bien, eso habría podido ser un error, pero también un truco inteligente, debido a que la pregunta para el consumidor en esa época era, ¿cuál es el precio de comparación? De pronto, algo puede parecer un excelente trato a $400, cuando costaba $600 apenas unas semanas antes.

Si Apple hubiera introducido el iPhone a un precio de $400, la historia habría sido diferente. Pero creo que el precio inicial de $600 y después el de $400 ayudaron a crear un punto de precio muy alto en la mente de las personas. Y ahora que el iPhone se ofrece a un precio de $200, eso parece un trato fantástico, porque todavía tenemos grabados en la mente esos precios tan altos.

Punto de vista de negocios: Muchas personas ajenas han supuesto que Apple cometió un error inicial al ofrecer el iPhone a un precio de $600, debido a que había tantos clientes disgustados que habían pagado dicha cantidad sólo para ver que el precio bajaba a $400.

Dr. Ariely: Pero aun así, el punto de precio alto se quedó grabado en la mente de las personas; todos recuerdan que era de $600.[8]

¿Usted siempre puede determinar el valor de algo después de haberlo utilizado? Quizás utiliza el correo electrónico en forma gratuita. ¿Qué sucedería si todos los proveedores empezaran a cobrar $20 mensuales? ¿Lo pagaría usted? ¿Qué me dice de $75? ¿Cree que la mayoría de las personas tomaría decisiones irracionales de fijación de precios acerca de los artículos de precio alto?

Fuente: Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, de "The Irrationalities of Product Pricing", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2008, p. R2. Copyright © 2008 Dow Jones & Company, Inc. Reservados todos los derechos en todo el mundo.

OA2

LA LEGALIDAD Y LA ÉTICA DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

Como se menciona en el capítulo 4, algunas decisiones de la fijación de precios están sujetas a la regulación gubernamental. Antes de que los gerentes de marketing establezcan cualquier estrategia de precios, deben conocer las leyes que limitan su toma de decisiones. Entre los temas que tienen cabida dentro de esta categoría están las prácticas comerciales desleales, la fijación de precios, la discriminación de precios y la fijación depredatoria de precios.

Prácticas comerciales desleales

En más de la mitad de Estados Unidos, las leyes de prácticas comerciales desleales designan un nivel inferior para los precios de mayoreo y menudeo. Vender por debajo del costo en estos estados es ilegal. Los mayoristas y minoristas por lo general deben tomar un cierto porcentaje mínimo de aumento de precios en su costo combinado de mercancía y de transportación. Las cifras de aumento de precios más comunes son 6% a nivel minorista y 2% al de mayorista. Si un mayorista o un minorista específicos pueden proporcionar "pruebas concluyentes" de que los costos operativos son inferiores a la cifra requerida mínima, se pueden permitir precios más bajos.

La intención de las leyes de prácticas comerciales desleales es proteger a las pequeñas empresas locales de gigantes como Wal-Mart y Target, que operan en forma muy eficiente sobre márgenes de utilidad del ancho de una navaja. Sin embargo, la aplicación estatal de las leyes de prácticas comerciales desleales por lo general ha sido permisiva, en parte porque los precios bajos benefician a los consumidores locales.

Fijación de precios

La fijación de precios es un acuerdo entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto. Por ejemplo, se reúnen dos o más ejecutivos de empresas en competencia para decidir cuánto cobrar por un producto o determinar cuál de ellos hará la oferta más baja en un cierto contrato. Dichas prácticas son ilegales bajo la Ley Sherman y la Ley de la Comisión Federal de Comercio. Los infractores han recibido multas y en ocasiones condenas en prisión. La fijación de precios es un área en donde la ley es muy clara y su aplicación por parte del Departamento de Justicia es tajante.

Los fabricantes chinos en la actualidad proveen más de 85% de la vitamina C que se consume en Estados Unidos. Al igual que un cartel del petróleo, pueden ejercer una poderosa influencia en los precios mundiales. Después de un acuerdo entre los cuatro productores más grandes de China, los precios del mercado de la vitamina C aumentaron de menos de $3 a tanto como $9 por kilo. Las empresas chinas niegan haber violado la ley estadounidense y han contratado firmas de abogados de ese país para preparar una defensa. Se espera que las empresas argumenten que actúan como agentes del gobierno chino y que, por tanto, no están sujetas a las leyes estadounidenses en contra de la fijación de precios.[9]

En 2006, varios importantes transportistas de carga aérea fueron objeto de ataques de los agentes antimonopolio de Estados Unidos y Europa como parte de una investigación transatlántica por una posible fijación de precios y colusión en las cargas por ese medio. Los agentes del FBI hicieron operativos en las instalaciones de British Airways en el Aeropuerto Kennedy, en Nueva York. En agosto de 2007, British Airways se declaró culpable y fue sentenciada a pagar una multa de $300 millones por conspirar para fijar las tarifas de carga para los embarques aéreos internacionales y para fijar los sobreprecios del combustible para los pasajeros en vuelos largos. Por lo menos dos altos directivos de British Airways renunciaron durante la investigación

La investigación de la fijación de precios, que llevaron a cabo reguladores de la Unión Europea y el Reino Unido, junto con el Departamento de Justicia de Estados Unidos, ha envuelto a muchos otros transportistas. Otras aerolíneas que se han declarado culpables de los cargos de fijación de precios incluyen Air France, Cathay Pacific Airways, Japan Airlines, Korean Airlines, Martinair, KLM Royal Dutch Airlines, el grupo escandinavo SAS y Quantas de Australia. Las multas impuestas por el Departamento de Justicia han sumado un total de más de $1 200 millones.[10]

En octubre de 2008, el Departamento de Justicia anunció que un antiguo ejecutivo de British Airways cumplirá una sentencia de ocho meses en prisión y pagará una multa penal de $20 000 por conspiración para fijar las tarifas en los embarques de carga aérea internacional.[11]

En forma similar, Fresh Del Monte Produce pagó $3 millones por fijar el precio de los plátanos. En poco más de un año, el precio de esta fruta pasó de $5.40 a más de $10 por caja. También se llegó a arreglos de $2.5 millones con Chiquita Brands y Dole Food.[12]

leyes de prácticas comerciales desleales
Leyes que prohíben a los mayoristas y minoristas vender por debajo del costo.

fijación de precios
Acuerdo entre dos o más empresas sobre el precio que cobrarán por un producto.

En un año reciente, la Corte Suprema abandonó la regla de "per-se". En vez de ello –decretó el tribunal–, los contratos de mantenimiento del precio de reventa se deben juzgar conforme a un análisis de la "regla de la razón" que equilibra las justificaciones pro competitivas y los perjuicios anticompetitivos.

© ISTOCKPHOTO.COM/DNY59

El enjuiciamiento por fijación de precios no está restringido a los grandes competidores globales. En San Diego, dos grupos de anestesiólogos recién llegaron a un acuerdo por los cargos federales acerca de una conspiración para establecer los precios de Sharp Grossmont Hospital.[13]

La mayoría de los casos de fijación de precios se enfoca en los precios altos que se cobran a los clientes. Una forma contraria de la fijación de precios ocurre cuando los compradores poderosos obligan a los proveedores a reducir sus precios. Recientemente, los cultivadores de arándanos de Maine argumentaron que cuatro grandes procesadoras habían conspirado para reducir el precio que pagarían por las moras silvestres frescas. Un jurado del tribunal estatal estuvo de acuerdo y aprobó millones de dólares por daños. En Carolina del Sur, International Paper Company se enfrenta a una demanda que argumenta que conspiró con sus compradores de madera para reducir los precios de la madera blanda en varios estados. En Alabama y Pensilvania, los agentes de la Ley federal antimonopolios se concentraron en las compañías de seguros que impusieron contratos que forzaban a la baja las cuotas cobradas por médicos y hospitales. Las aseguradoras abandonaron esta práctica.[14]

mantenimiento del precio de reventa
Los minoristas deben vender el producto de un fabricante a un precio específico o por encima de él.

Mantenimiento del precio de reventa. El **mantenimiento del precio de reventa** es la práctica con la cual un fabricante y sus distribuidores acuerdan que los minoristas venderán el producto del fabricante a cierto precio (mantenimiento del precio de reventa) o por encima de un límite inferior de precio. Estas reglas evitan que los minoristas compitan en forma demasiado agresiva en el precio y, por tanto, disminuyan las utilidades. Algunos argumentan que el fabricante puede hacer esto porque desea mantener rentables a los minoristas y así conservar rentable al fabricante. Otros afirman que el mantenimiento del precio de reventa mínimo, por ejemplo, asegura que los distribuidores que invierten para promover el producto del fabricante también posean la capacidad de recuperar los costos adicionales de promoción en el precio que cobran a los consumidores. Algunos fabricantes también defienden el mantenimiento del precio de reventa al señalar que garantiza rendimientos justos para todos. El argumento negativo primario en contra es que el mantenimiento del precio de reventa resulta en precios al consumidor más altos porque los minoristas eficientes como Wal-Mart, Costco o Best Buy deben vender a precios más altos de los que suelen cobrar.

Por casi 100 años, el mantenimiento del precio de reventa ha sido ilegal bajo la Ley Sherman antimonopolio, porque se consideraba como una *fijación de precios horizontal* (fijación de precios al mismo nivel, como entre dos o más minoristas). La Corte Suprema declaró que era ilegal per se, lo que significa que el mantenimiento del precio de reventa era ilegal sin considerar su impacto sobre el mercado o los consumidores. Después, en julio de 2007, la Corte Suprema abandonó la regla *per se* y declaró que, en vez de ello, los acuerdos del mantenimiento del precio de reventa se debían juzgar por un análisis de la "regla de la razón". Es decir, un equilibrio entre las justificaciones en favor de la competitividad y los daños en contra de ésta. Los críticos indican que la nueva orden da a los fabricantes la capacidad de aumentar los precios y que esto perjudicará a los consumidores. Se estima que eso podía añadir $300 000 millones a los costos del consumidor.[15]

Los minoristas dicen que varios fabricantes en la actualidad requieren que se guíen por pactos de fijación de precios mínimos, o se arriesgarán a que les interrumpan sus suministros. Jacob Weiss, de BabyAge.com, que se especializa en ropa de maternidad e infantil, dice que casi 100 de sus 465 proveedores ahora imponen precios mínimos y casi una docena ha reducido los envíos a él. "Si esto continúa, nos dejará fuera del negocio de bebés", dice.[16]

Los defensores del consumidor dicen que están viendo el impacto particularmente en artículos para bebé, electrónica de consumo, muebles para el hogar y alimento para mascotas. Recientemente, Old Mother Hubbard Dog Food Company escribió una carta a Morris Sussex Pet Supply, una tienda de mascotas de Nueva Jersey que se quejó de que Morris Sussex vendía bolsas de 30 libras de su marca de comida para perro, Wellness Chicken Super5Mix, 20 centavos más abajo del precio mínimo de $39.99. El director de Old Mother Hubbard dijo que dejaría de enviarle la marca a la tienda durante seis meses si continuaba la reducción de precios.

La tienda de alimentos para mascotas se defendió. Colocó un cartel frente a su tienda instando a los clientes a "boicotear a Wellnes Pet Food por su fijación de precios" y guió en forma agresiva a los clientes a otros tipos de alimentos para perro. "Nuestros proveedores pueden establecer todas las políticas de fijación de precios que quieran, pero es su pérdida, no la

nuestra", dice Nancy Ruiz, gerente de la tienda. Morris Sussex persuadió a 85% de sus clientes de Wellness para que cambiaran a otra marca, dice la señorita Ruiz. Ahora sólo vende un puñado de productos Old Mother Hubbard.[17]

Los fabricantes de libros, artículos de tocador y toallas también podrían encontrar difícil flexionar su nuevo músculo de fijación de precios con minoristas como Wal-Mart o Target Corp., por temor a perder su negocio. Así como Wal-Mart negocia con firmeza lo que paga por la mercancía, tendrá la capacidad de regatear con los fabricantes para mantener sus descuentos.

Discriminación de precios

La Ley Robinson-Patman de 1936 prohíbe a cualquier empresa vender a dos o más compradores diferentes, dentro de un tiempo razonablemente breve, productos de consumo (no servicios) de grado y calidad similar a diferentes precios, donde el resultado sería reducir de manera sustancial la competencia. La ley también establece que es ilegal que un vendedor ofrezca a dos compradores diferentes servicios suplementarios y que los compradores utilicen su poder de compra para forzar a los vendedores a otorgarles precios o servicios discriminatorios.

Por tanto, se requieren seis elementos para que ocurra una violación a la Ley Robinson-Patman:

- Debe existir una discriminación de precios; es decir, el vendedor debe cobrar distintos precios a diferentes clientes por el mismo producto.
- La transacción debe ocurrir en un comercio interestatal.
- El vendedor debe discriminar por precio entre dos o más compradores; es decir, el vendedor debe hacer dos o más ventas reales dentro de un tiempo razonablemente breve.
- Los producttos vendidos deben ser artículos u otros bienes tangibles.
- Los productos vendidos deben ser de grado y calidad similar, no necesariamente idénticos. Si los productos son en realidad intercambiables y sustituibles, entonces son de grado y calidad semejante.
- Debe haber un daño competitivo considerable.

La Ley Robinson-Patman proporciona tres defensas para el vendedor acusado de discriminación de precios (en cada caso el cargo está en que el acusado demuestre la defensa):

- *Costo:* una empresa puede cobrar diferentes precios a distintos clientes si los precios representan ahorros por descuentos de fabricación o cantidad.
- *Condiciones del mercado:* las variaciones de precios están justificadas si están diseñadas para igualar las condiciones fluidas del mercado o del producto. Algunos ejemplos incluyen el deterioro de los productos perecederos, la obsolescencia de los artículos de temporada, una venta de escasez bajo una orden de la corte y una venta legítima de una empresa que está saliendo del negocio.
- *Competencia:* una reducción en el precio puede ser necesaria para estar a la par con la competencia. De manera específica, si un competidor reduce el precio cotizado por un vendedor a un comprador, la ley autoriza al vendedor a reducir el precio que cobra al comprador por el producto en cuestión.

Fijación depredatoria de precios

La fijación depredatoria de precios es la práctica de fijar un precio muy bajo por un producto con la intención de sacar a los competidores del negocio o retirarlos del mercado. Una vez que los competidores han sido eliminados, la empresa incrementa sus precios. Esta práctica es ilegal bajo la Ley Sherman y la Ley de la Comisión Federal de Comercio. Sin embargo, demostrar la fijación depredatoria de precios es arduo y costoso. El Departamento de Justicia debe demostrar que el depredador, la empresa destructora, de manera explícita intenta arruinar a un competidor y que su propósito era incrementar los precios para recuperar sus pérdidas una vez que los competidores han sido excluidos del negocio. La Corte Suprema de Estados Unidos recién señaló, "los precios depredadores rara vez se intentan y es aún más raro que tengan éxito".[18] La Corte también afirmó que reducir los precios por lo general señala una competencia legítima.

Las licitaciones depredadoras son similares a los precios depredadores y se miden con los mismos estándares legales. En un caso reciente de Weyerhaeuser contra Ross-Simmons

fijación depredatoria de precios
Práctica de fijar un precio muy bajo por un producto con la intención de sacar a los competidores del negocio o retirarlos del mercado.

Hardwood Lumber Company, esta última afirmó que su competidor los había retirado del negocio. Ross Simmons había operado un aserradero en el noroeste del Pacífico desde 1962, el cual compraba maderos de aliso y los procesaba para convertirlos en madera terminada. Los maderos representan 75% de los costos del aserradero. Weyerhaeuser ingresó a la zona noroeste del Pacífico en 1980 y abrió seis aserraderos. Ross-Simmons afirmó que Weyerhaeuser en forma deliberada había pagado en exceso por maderos de aliso crudos con el fin de incrementar los precios que Ross-Simmons tenía que pagar por los maderos. Al "ofertar a la alta" de manera artificial los costos de los maderos, Ross-Simmons se declaró en quiebra. La Corte se declaró en favor de Weyerhauser al señalar que existen muchas razones por las cuales la empresa puede ofrecer un precio mayor por los maderos de aliso. Podría haber sido un mal cálculo, parte de una estrategia de riesgo o como respuesta a una demanda creciente de los consumidores por el producto final.[19]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

2A Identificar las restricciones éticas y legales acerca de las decisiones de fijación de precios

La ley de prácticas comerciales desleales establece un aumento mínimo para proteger a los minoristas pequeños y locales.

Venta interestatal de productos comparables a 2+ compradores por 2+ precios es discriminación de precios.

3A TÁCTICAS PARA AFINAR EL PRECIO BASE

Después de que los gerentes entienden las consecuencias legales y de marketing de las estrategias de precios, deben fijar un precio base, el nivel general de precios al cual la empresa espera vender el producto o servicio. El nivel general de precios está correlacionado con la política de fijación de precios: por arriba del mercado (descremado de precios), a la par que el mercado (precios del statu quo) o por debajo del mercado (precios de penetración). Luego, el paso final es afinar el precio base.

Las técnicas de afinación son enfoques a corto plazo que no modifican el nivel general de precios. Sin embargo, sí resultan en cambios dentro de un nivel general de precios. Estas tácticas de fijación de precios permiten a la empresa ajustarse para competir en ciertos mercados, cumplir con las regulaciones gubernamentales siempre cambiantes, aprovechar las situaciones de demanda únicas y alcanzar las metas promocionales y de posicionamiento. Las tácticas de fijación de precios de afinación incluyen diversos tipos de descuentos, fijación de precios geográfica y otras tácticas de fijación de precios.

Descuentos, deducciones, rebajas y fijación de precios basada en el valor

Un precio base se puede reducir por medio de descuentos y tácticas relacionadas de asignaciones, rebajas o un financiamiento bajo o de cero por ciento, y de la fijación de precios basada en el valor. Los gerentes utilizan las diversas formas de descuentos para alentar a los clientes a hacer lo que no harían de manera ordinaria, como pagar en efectivo en vez de utilizar su tarjeta, aceptar entregas fuera de temporada o desempeñar ciertas funciones dentro de un canal de distribución.[20] Las siguientes son las tácticas más comunes:

- *Descuentos por cantidad*: cuando los compradores obtienen un precio inferior por comprar en unidades múltiples o por encima de una cantidad específica en dinero, reciben un descuento por cantidad. Un descuento por cantidad acumulada es una deducción del precio de lista que aplica a las compras totales del comprador hechas durante un periodo concreto; su propósito es alentar la lealtad de los clientes. En contraste, un descuento por cantidad no acumulada es una deducción del precio de lista que es válido para un solo pedido más que para el volumen total de pedidos que se colocan durante un cierto periodo. Tiene la intención de alentar los pedidos en grandes cantidades.
- *Descuentos en efectivo*: un descuento en efectivo es una reducción de precio ofrecida a un consumidor, un usuario industrial o un intermediario de marketing a cambio del pronto pago de una factura. El pago rápido ahorra al vendedor los cargos de cobranza y de facturación y permite al vendedor evitar las deudas incobrables.
- *Descuentos funcionales*: cuando los intermediarios del canal de distribución, como los mayoristas o minoristas, desempeñan un servicio o función para el fabricante, se les debe compensar. Esta compensación, por lo general un porcentaje de descuento del precio base, se conoce como descuento funcional (o descuento comercial). Los descuentos funcionales varían en gran medida de un canal a otro, según las tareas desempeñadas por los intermediarios.
- *Descuentos por temporada*: un descuento por temporada es una reducción de precios por comprar mercancía fuera de temporada. Cambia la función de almacenamiento al comprador. Los descuentos por temporada también permiten que los fabricantes mantengan un programa de producción fijo todo el año.
- *Deducciones promocionales*: una deducción promocional (también conocida como deducción comercial) es un pago para un concesionario por promover los productos del fabricante. Es tanto una herramienta de fijación de precios como un dispositivo promocional. Como herramienta de fijación de precios, es como un descuento funcional. Si, por ejemplo, un minorista maneja un anuncio del producto de un fabricante, éste puede pagar la mitad del costo. Si el minorista prepara una exhibición especial, el fabricante puede incluir una cierta cantidad de productos sin costo en el siguiente pedido del minorista.[21]
- *Rebajas*: una rebaja es un reembolso en efectivo que se otorga por la compra de un producto durante un periodo concreto. La ventaja de una rebaja sobre una simple reducción de precio para estimular la demanda es que la primera es un estímulo temporal que se puede retirar sin alterar la estructura básica de precios. Un fabricante que utiliza una simple reducción de precios durante un breve lapso puede encontrar resistencia al intentar restablecer el precio a su nivel original más alto. Un total de 40% de todas las rebajas nunca se redime porque los consumidores no las solicitan o porque sus solicitudes son rechazadas.[22] Asimismo, las reglas complejas, los periodos para envío de las solicitudes de tiempos tan

precio base
Nivel general de precios al cual la empresa espera vender el producto o servicio.

descuento por cantidad
Reducción del precio ofrecida a los compradores que adquieren en múltiples unidades o por encima de una cantidad específica en dinero.

descuento por cantidad acumulada
Deducción del precio de lista que aplica a las compras totales del comprador hechas durante un periodo concreto.

descuento por cantidad no acumulada
Deducción del precio de lista que es válido para un solo pedido más que para el volumen total de pedidos que se colocan durante cierto periodo.

descuento en efectivo
Reducción de precio ofrecida a un consumidor, un usuario industrial o un intermediario de marketing a cambio del pronto pago de una factura.

descuento funcional (descuento comercial)
Descuento a mayoristas y minoristas por desempeñar funciones de canal.

descuento por temporada
Reducción de precios por comprar mercancía fuera de temporada.

deducción promocional (deducción comercial)
Pago a un concesionario por promover los productos del fabricante.

rebaja
Reembolso en efectivo que se otorga por la compra de un producto durante un periodo concreto.

fijación de precios basada en el valor
Fijar el precio a un nivel que al cliente le parezca que es un buen precio en comparación con los precios de otras opciones.

reducción de precios
Dinero o descuentos proporcionados por los proveedores a los grandes almacenes para ayudar a cubrir los descuentos de fin de temporada que ofrecen los grandes almacenes a los clientes.

breves como una semana, las solicitudes repetidas de copias de las facturas y los largos retrasos para enviar los cheques desalientan a los consumidores incluso de tratar de cobrar ese dinero.

Esto se traduce en más de $2 000 millones de ingresos adicionales para los minoristas y sus proveedores cada año. La función de las rebajas es hacer que los consumidores se enfoquen en el precio descontado de un producto y luego lo compren a precio completo. "El juego es evidentemente que cualquier cosa menor a 100% de redención es dinero gratuito", señala Paula Rosenblum, directora de investigación de ventas al detalle de la firma de consultoría Aberdeen Group, Inc.[23] La búsqueda de consumidores que nunca envían las solicitudes para sus rebajas ha resultado en una nueva terminología. Las compras de los consumidores que nunca solicitan sus rebajas se conocen como "indemnización". Por ejemplo, las empresas de servicios inalámbricos que pagan rebajas de 100% en ciertos teléfonos celulares, confían en parte en las "indemnizaciones" para ganar dinero. Los cheques de rebajas que no se cobran nunca se conocen como "caídas".

- *Financiamiento a cero por ciento*: durante principios y mediados de la década de 2000, las ventas de automóviles nuevos necesitaban un impulso. Para atraer de vuelta a las personas a las salas de exhibición de automóviles, los fabricantes ofrecían un financiamiento de cero por ciento de interés, lo que permitía a los compradores solicitar dinero prestado para pagar por automóviles nuevos sin incurrir en cargos de intereses. La táctica creó un enorme incremento en las ventas, pero no sin un costo para los fabricantes. Un préstamo para automóvil libre de intereses durante cinco años representaba un costo de más de $3 000 en un vehículo típico durante la promoción de cero por ciento. Los fabricantes todavía ofrecían dichos incentivos en 2007.
- *Reducción de precios*: durante décadas, las tiendas departamentales han esperado que las empresas de ropa y otros proveedores de mercancía compartan su riesgo de ventas. Siempre que un traje o un suéter no se venden a precio completo, se reduce su precio. Las tiendas departamentales han requerido que los proveedores absorban parte de este costo al pagar a los minoristas una reducción de precios al final de cada temporada. Es una negociación perpetua en la que cada parte reclama que la otra no asume suficiente cantidad del riesgo. Pero recientemente, a medida que las tiendas departamentales se esfuerzan por sobrevivir frente a las cadenas de tiendas de descuento y de las cadenas de especialidad, los proveedores afirman que ciertos minoristas han presionado bastante, confiando demasiado en las reducciones de precios para mover la mercancía, y demandan rebajas más altas que las que se habían acordado en un principio. Los críticos señalan que las asignaciones de rebajas de precios, aunque son legales, crean un terreno de juego desigual para los proveedores. Algunos proveedores grandes y poderosos disfrutan de más influencia con los minoristas y podrían pagar asignaciones menores, con lo que crean una ventaja desleal sobre los más pequeños, de acuerdo con algunos vendedores más pequeños. La reducción de precios puede ser onerosa para los proveedores, pero la mayoría no tiene otra opción más que "cumplir porque necesitan el negocio", indicó Madison Riley, un director en Kurt Salmon Associates, una firma de consultoría de productos de consumo. "Si un proveedor no puede ayudar a una tienda departamental a mejorar sus márgenes de utilidad, las tiendas departamentales tienen incontables alternativas".[24]

Recientemente, los consumidores chinos han encontrado una nueva forma de conseguir descuentos mediante ponerse en contra de los minoristas. El fenómeno es visto en el recuadro Ética en el Marketing.

Fijación de precios basada en el valor La fijación de precios basada en el valor, también llamada *fijación de precios por valor*, es una estrategia de fijación de precios que surgió del movimiento de calidad. En vez de calcular los precios con base en los costos o en los precios de los competidores, comienza con el cliente, considera la competencia y luego determina el precio apropiado. El supuesto básico es que la empresa está orientada a los clientes, tratando de entender los atributos que los clientes buscan en los productos y servicios que compran y el valor de ese conjunto de atributos para los clientes. Sin embargo, debido a que muy pocas empresas operan en un monopolio puro, una empresa que utiliza la fijación de precios basada en el valor también debe determinar el valor de las ofertas competitivas para los clientes. Éstos determinan el valor de un producto (no sólo su precio) en relación con el valor de las alternativas. Por tanto, en la fijación de precios basada en el valor, el precio del producto se fija a un nivel que al cliente le parezca un buen precio en comparación con los de las demás opciones.

Los compradores en mercados competitivos están viendo que los precios disminuyen a medida que Wal-Mart presiona a sus rivales para que igualen sus precios de valor. Recientemente, varias cadenas regionales de tiendas de abarrotes han cambiado a la fijación de precios basada en el valor. En el pasado ofrecían ventas semanales especiales para atraer a los compradores y después compensaban la utilidad perdida manteniendo los precios de artículos que no estaban en venta especial considerablemente más altos. Ahora las tiendas como Costco y Wal-Mart han condicionado a los consumidores para que esperen bienes económicos todos los días.

Ética en el Marketing

Uniéndose para obtener descuentos

Desde hacer largo tiempo se ha sabido que los compradores chinos son grandes regateadores. Ahora, con gran consternación de los comerciantes, algunos están empezando a comprar en equipo para tratar de obtener mayores rebajas. La práctica, llamada *tuangou*, o compra en equipo, se inicia en las salas de chat de Internet, en donde los consumidores con una mentalidad parecida hacen planes para comprar en volumen electrodomésticos, muebles, alimentos e incluso automóviles. Después, aparecen en masa en tiendas como Suzhou Zhongyi Kitchen Co. para solicitar descuentos.

Un sábado reciente, Zhang Qinyong, el propietario de la tienda de gabinetes de cocina en esta ciudad cerca de Shangai, se encontró acorralado contra los gabinetes que tenía en exhibición por un equipo de más de una docena de compradores. "En Suzhou, ningún otro producto es mejor que los nuestros, se lo apuesto", dijo a la multitud. Insistió en que el acabado y los materiales alemanes hacían que sus gabinetes valieran más". "Olvídese de la calidad; hablemos del precio", replicó un miembro del grupo de compradores, Guo Yong, de 36 años de edad, e ingeniero electricista. Durante una hora, los compradores ignoraron la propaganda de ventas del señor Zhang con una respuesta inflexible: "¡Queremos 35% de descuento!"

Las compras en grupo se están volviendo populares en ciudades en auge como Shanghai. En un sitio web con un nombre que en chino suena como "quiero formar un equipo para hacer compras", los equipos de consumidores formulan planes para regatear el precio de productos que varían desde automóviles Buick hasta televisores y refrigeradores Panasonic.

En Shanghai, cuando Cai Kun decidió en el mes de diciembre comprar un nuevo subcompacto de General Motors Corp, entró a un sitio web en donde otros estaban chateando acerca de formar un equipo de compras. Un sábado por la mañana, el señor Cai, de 28 años de edad, y otras 17 personas más se reunieron por primera vez en Anji Mingmen Car Services Co., una sala de exhibición Chevy en el centro de Shanghai. Como lo habían planeado, dijeron al gerente de la distribuidora que comprarían 18 Aveos en una sola compra, pero sólo si reducía alrededor de 10% los precios de etiqueta tan altos como $12 862.

Las negociaciones se prolongaron durante seis horas. Los miembros del grupo se alejaban ocasionalmente para tener juntas privadas. El distribuidor trató sin éxito de negociar por separado con los compradores que querían el modelo SX más costoso y los que no. Al final, el grupo obtuvo un descuento de casi 9% por una flotilla de 10 automóviles Aveo, junto con obsequios como cupones para lavado del automóvil, dice un comprador.[25]

¿Es ética la compra de grupo de los consumidores? ¿El mismo proceso dará resultado en Estados Unidos? ¿Por qué? Numerosas empresas multinacionales como Kohler (accesorios de plomería), Estée Lauder y Cartier se negaron a reunirse con un equipo de compradores de China. ¿Es eso ético? ¿Por qué?

Fuentes: Reimpreso con autorización de *The Wall Street Journal*, de James Areddy, "Chinese Customers Overwhelm Retailers with Team Tactics", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2006, p. A1. Copyright © 2008 Dow Jones & Company, Inc. reservados Todos los derechos en todo el mundo.

Ethan Allen Interiors, minorista de muebles, recién eliminó sus seis o siete eventos de ventas especiales de cada año y se cambió a la fijación de precios basada en el valor. Todos los precios de venta son 7% más bajos que el año anterior. La fijación de precios basada en el valor también ha eliminado algunos cuellos de botella de la producción y las ineficiencias ocasionadas por el surgimiento de pedidos impulsados por las ventas. A pesar de cambiar a una fijación de precios basada en el valor, Ethan Allen ha tenido problemas para ganar participación de mercado. Los críticos señalan que las reducciones de precios no han ido lo suficientemente lejos. Los grandes fabricantes chinos elaboran productos con la calidad Ethan Allen a puntos de precios mucho más bajos.[26]

La recesión de 2008-2009 ha dado a las empresas de productos alimenticios una oportunidad para impulsar la fijación de precios basada en el valor en ciertas líneas. Sólo porque un producto tiene un precio basado en el valor no significa necesariamente que tenga un margen de utilidad bajo. Por ejemplo, las bebidas en polvo Kool-Aid tienen un costo de fabricación bajo y son en extremo rentables. Por primera vez en una década, Kraft está anunciando Kool-Aid en la televisión. El comercial muestra que cuatro jarras de Kool-Aid cuestan lo mismo que una botella de dos litros de agua mineral. Al final, una voz dice, "Kool-Aid: produce más sonrisas por galón".

Las sopas Campbell y Kraft están promoviendo sus productos de precio basado en el valor en vez de artículos premium como las galletas Pepperidge Farm de Campbell y las galletas Wheat Thins de Kraft. Kraft y Campbell están promoviendo la sopa y los emparedados de queso asados como una comida amigable con la cartera "que le fascinará a su familia".[27]

Fijar los precios de los productos demasiado bajo En ocasiones, los gerentes fijan el precio de sus productos demasiado bajo, con lo cual reducen las utilidades de la empresa.[28] Esto parece suceder por dos razones. Primero, los gerentes intentan comprar participación de mercado por medio de una fijación de precios agresiva. Sin embargo, los competidores por lo general igualan con rapidez estas reducciones de precios. Por consiguiente, cualquier

fijación de precios FOB en el origen
Táctica de precios que requiere que el comprador absorba los costos de flete desde el punto de embarque ("libre a bordo").

fijación de precios de entrega uniforme
Táctica de precios en la cual el vendedor paga los cargos de flete reales y factura a cada comprador un cargo de flete idéntico y único.

fijación de precios por zona
Modificación de la fijación de precios de entrega uniforme que divide a Estados Unidos (o al mercado total) en segmentos o zonas y cobra una tarifa de flete única a todos los clientes en un área determinada.

fijación de precios por absorción de fletes
Táctica de precios en la cual el vendedor paga todo o parte de los cargos de flete reales y no los traslada al comprador.

fijación de precios del punto de base
Táctica de precios en la que el vendedor cobra el flete desde un punto (base) dado, sin importar la ciudad de donde se embarquen los productos.

ganancia en la participación de mercado tiene breve duración y las utilidades generales de la industria terminan por caer. Segundo, los gerentes muestran una tendencia natural a querer tomar decisiones que se pueden justificar de manera objetiva. El problema es que las empresas a menudo carecen de datos concretos acerca de los complejos determinantes de la rentabilidad, como la relación entre los cambios de precios y los volúmenes de ventas, el vínculo entre los niveles de demanda y los costos y las respuestas probables de los competidores a las modificaciones de precios. En contraste, las empresas por lo general manejan información fructífera y poco ambigua acerca de los costos, las ventas, la participación de mercado y los precios de los competidores. Como resultado, los gerentes tienden a tomar decisiones de fijación de precios con base en sus costos actuales, ganancias proyectadas de participación a corto plazo o los precios de competidores actuales, más que por la rentabilidad a largo plazo.

El problema de "precios demasiado bajos" puede resolverse al vincular la información acerca de precio, costo y demanda dentro del mismo sistema de respaldo de decisión. Los datos de la demanda se pueden recabar por medio de la investigación de mercados. Esto permitirá que los gerentes obtengan los datos concretos necesarios para calcular los efectos de las decisiones de fijación de precios sobre la rentabilidad.

Fijación de precios geográfica

Ya que gran número de vendedores embarca sus productos a nivel nacional o incluso al mercado mundial, el costo de los fletes puede afectar en gran medida el costo total de un producto. Los vendedores pueden emplear varias estrategias diferentes de fijación de precios geográfica para moderar el impacto de los costos de los fletes para los clientes distantes. Los siguientes métodos de fijación de precios geográfica son los más comunes:

- *Fijación de precios FOB en el origen*: la fijación de precios FOB en el origen, también llamada FOB fábrica o punto de embarque FOB, es una táctica de precios que requiere que el comprador absorba los costos de flete desde el punto de embarque (*free on board*, libre a bordo). Entre más lejos estén los compradores de los vendedores, más pagan, porque los costos de transportación por lo general aumentan con la distancia a la que se embarca la mercancía.
- *Fijación de precios de entrega uniforme*: si el gerente de marketing quiere costos totales, incluido el flete, que sean iguales para todos los compradores de productos idénticos, la empresa adoptará una fijación de precios de entrega uniforme o fijación de precios de "estampilla postal". Con la fijación de precios de entrega uniforme, el vendedor paga los cargos de flete reales y las facturas para cada comprador son idénticas, un cargo único de flete. L.L. Bean utiliza la fijación de precios de entrega uniforme: si usted compra algo de su catálogo, se le cobrará una tarifa única de flete.
- *Fijación de precios por zona*: un gerente de marketing que desea igualar los costos totales entre los compradores dentro de vastas áreas geográficas, pero no necesariamente toda el área de mercado del vendedor, puede modificar el precio base con una táctica de fijación de precios por zona. La fijación de precios por zona es una modificación de la fijación de precios de entrega uniforme. En vez de utilizar una tasa de flete uniforme para todo Estados Unidos (o para su mercado total), la empresa la divide en segmentos o zonas y cobra una tarifa de flete única a todos los clientes en un área determinada. La estructura de tarifas de paquetería del Servicio Postal Estadounidense es quizás el sistema de fijación de precios por región mejor conocido en ese país.
- *Fijación de precios por absorción de fletes*: en la fijación de precios por absorción de fletes, el vendedor paga todo o parte de los cargos de flete real y no los traslada al comprador. El gerente puede servirse de esta táctica en regiones en extremo competitivas o como forma de ingresar a nuevas áreas de mercado.
- *Fijación de precios por punto base*: con la fijación de precios por punto base, el vendedor designa una ubicación como punto de base y carga a todos los compradores el costo del flete desde ese punto, sin importar la ciudad desde donde se embarquen. Gracias a varios decretos adversos de los tribunales, la fijación de precios por punto base ha disminuido en popularidad. Se han declarado ilegales las cuotas de fletes cobradas cuando en realidad no se incurre en ninguna, llamada *flete fantasma*.

© DAVID HSU/iSTOCKPHOTO INTERNATIONAL, INC.

> *"La estructura de tarifas de paquetería del Servicio Postal Estadounidense es quizás el sistema de fijación de precios por región mejor conocido en ese país."*

Otras tácticas de fijación de precios

A diferencia de la fijación geográfica de precios, otras tácticas de fijación de precios son únicas y desafían una clasificación bien definida. Así, simplemente llamamos a este grupo "otras". Los gerentes utilizan estas tácticas por diversas razones; por ejemplo, para estimular la demanda de productos en específico, aumentar la base de clientes de una tienda y ofrecer una variedad más amplia de mercancía a un punto de precios definido. "Otras" estrategias de fijación

de precios incluyen la de un solo precio, la fijación de precios flexible, la fijación de precios de servicios profesionales, la alineación de precios, la de precios líder, la de precios señuelo, la de precios pares-impares, agrupación de precios y la de precios en dos partes. A continuación ofrecemos una breve descripción de cada una de estas tácticas, junto con las razones de un gerente para utilizar dicha táctica o una combinación de tácticas para modificar el precio base.

Los objetivos de fijación de precios están orientados a las utilidades, las ventas, o el status quo. Si el objetivo de una empresa es ser la líder de ventas dominante en una industria, buscará una meta de fijación de precios orientada a las ventas. Una organización que simplemente trata de preservar su posición en el mercado por lo general buscará metas del status quo. Una empresa comprometida con un valor máximo para el accionista es agresiva en su búsqueda de metas de fijación de precios orientadas a las utilidades. ¿Qué meta cree usted que siguen los distribuidores de automóviles?

© FRANK POLICH/REUTERS/LANDOV

Táctica de un solo precio Un comercializador que utiliza la **táctica de un solo precio** ofrece todos los productos y servicios al mismo precio (o tal vez dos o tres precios). Los minoristas que utilizan esta táctica incluyen a One Price Clothing Stores, Dre$$ to the Nine$ y Your $10 Store. Por ejemplo, One Price Clothing Stores tienden a ser pequeñas, de unos 3 000 pies cuadrados. Su meta es ofrecer mercancía que se vendería al menos $15 o $18 en otros lugares. Las tiendas manejan pantalones, camisas, blusas, suéteres y shorts para adolescentes, señoritas y mujeres de tallas grandes. Las tiendas no presentan cosas de segunda mano ni artículos irregulares y todo se vende por menos de $10.

Las ventas de un solo precio eliminan las comparaciones de precios del proceso de toma de decisiones del comprador. El consumidor sólo busca lo apropiado y la calidad percibida más alta. El minorista disfruta los beneficios de un sistema de fijación de precios simplificado y de errores mínimos de los empleados. Sin embargo, los crecientes costos continuos son un dolor de cabeza para los minoristas que adoptan esta estrategia. En épocas de inflación, con frecuencia deben aumentar su precio de venta.

Fijación de precios flexible La **fijación de precios flexible** (o **fijación de precios variable**) significa que distintos clientes pagan diferentes precios por básicamente la misma mercancía comprada en cantidades iguales. Esta táctica con frecuencia se encuentra en la venta de productos de compras, mercancía de especialidad y la mayoría de los productos industriales, excepto productos de suministro. Es común que los fabricantes de automóviles, innumerables minoristas de electrodomésticos y los fabricantes de instalaciones industriales, accesorios y partes componentes adopten esta práctica. Permite al vendedor ajustarse a la competencia al igualar el precio de su rival. Así, un gerente de marketing con un objetivo de precios del statu quo podría adoptar fácilmente esta táctica. La fijación de precios flexible también permite que el vendedor cierre una venta con consumidores conscientes de los precios. Si los compradores muestran una promesa de convertirse en compradores de grandes volúmenes, se puede utilizar la fijación de precios flexible para atraer sus negocios.

Las desventajas evidentes de la fijación de precios flexible son la falta de márgenes de utilidad consistentes, la probable mala voluntad de los compradores que pagan precios altos, la tendencia del personal de ventas a reducir el precio en forma automática para lograr una venta y la posibilidad de una guerra de precios entre los vendedores. Las desventajas de una fijación de precios variable han llevado a la industria automotriz a experimentar con un precio para todos los compradores.

Trueques La fijación de precios flexible y los trueques a menudo van de la mano. Alrededor de 57% de todas las ventas de automóviles nuevos implica un trueque.[29] Los trueques también ocurren en el caso de otros productos, como instrumentos musicales, artículos deportivos, joyería y algunos electrodomésticos. Si hay un trueque involucrado, el consumidor debe negociar dos precios: uno para el nuevo producto y otro para el producto existente. La existencia de un trueque plantea varias preguntas para el comprador. Por ejemplo, ¿el precio del nuevo producto diferirá dependiendo de si se trata de un trueque? ¿A los consumidores les conviene más cambiar su producto usado hacia la compra de uno nuevo del mismo minorista, o deben mantener separadas las dos transacciones, tratando con diferentes minoristas? Varias guías de compra de automóviles, como edmunds.com y autotrader.com les aconsejan a los consumidores mantener separadas las dos transacciones.[30]

La investigación reciente ha revelado que los consumidores que hacen un trueque tienden a interesarse más en el valor del trueque que reciben que en el precio que pagan por

táctica de un solo precio
Táctica de precio que ofrece todos los productos y servicios al mismo precio (o tal vez dos o tres precios).

fijación de precios flexible (fijación de precios variable)
Táctica de fijación de precios en la cual distintos clientes pagan diferentes precios por básicamente la misma mercancía comprada en cantidades iguales.

Alineación de precios
Práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a puntos de precios específicos.

Fijación de precios líder (fijación de precios líder con pérdida)
Intento del gerente de marketing por atraer clientes al vender un producto cerca o incluso por debajo del costo con la esperanza de que los compradores adquieran otros artículos una vez que están en la tienda.

el nuevo producto. Por consiguiente, esos vendedores tienden a pagar más que los compradores que no hacen un trueque. El análisis de los datos del mercado automotriz encontró que, en promedio, los clientes que hacen un trueque acaban pagando $452 más que los clientes que simplemente le compran un automóvil nuevo a un distribuidor.[31]

Fijación de precios de servicios profesionales La fijación de precios de servicios profesionales la utilizan las personas con vasta experiencia, capacitación y, con frecuencia, alguna certificación por un consejo de licencia; por ejemplo, abogados, médicos y consejeros familiares. Los profesionales en ocasiones cobran a los clientes una tarifa por hora, pero a veces las cuotas se basan en la solución de un problema o el desempeño de una acción (como un examen de la vista) más que en el tiempo real que se ocupa. Un cirujano puede realizar una operación de corazón y cobrar una cuota fija de $5 000. La misma operación puede requerir sólo cuatro horas, lo que resulta en una alta tarifa de $1 250 por hora. El médico justifica la cuota debido a la larga formación e internados requeridos para aprender los complejos procedimientos de una cirugía de corazón. Los abogados también suelen utilizar una fijación de precios de tarifa única, como $500 por completar un divorcio y $50 por una multa de tránsito.

Quienes emplean la fijación de precios profesionales asumen una responsabilidad ética de no cobrar demasiado a un cliente. Ya que en ocasiones la demanda es altamente inelástica, como cuando una persona requiere una cirugía de corazón o una inyección diaria de insulina para sobrevivir; puede ser tentador cobrar "lo máximo que se pueda conseguir".[32]

Alineación de precios Cuando un vendedor establece una serie de precios para un tipo de mercancía, crea una línea de precios. La alineación de precios es la práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a puntos de precios específicos. Por ejemplo, HOON, un fabricante de muebles de oficina, puede ofrecer sus gabinetes de archivo de cuatro cajones a $125, a $250 y $400. The Limited puede ofrecer vestidos para mujeres a $40, $70 y $100 y ninguna mercancía marcada entre esas cifras. En lugar de una curva de demanda normal que va de $40 a $100, The Limited tiene tres puntos de demanda (precios). En teoría, la "curva" existe sólo porque las personas comprarían los productos a los precios intermedios si fuera posible hacerlo. Por ejemplo, algunos vestidos podrían venderse a $60, pero no habrá ventas a ese precio porque dicha cantidad no es parte de la línea de precios.

La alineación de precios reduce la confusión tanto para el vendedor como para el consumidor. Al comprador se le puede ofrecer una variedad más amplia de mercancía en cada precio establecido. Las líneas de precios también pueden permitir a un vendedor llegar a diversos segmentos de mercado. Para los compradores, la cuestión del precio puede ser bastante simple: todo lo que tienen que hacer es encontrar un producto apropiado a un precio predeterminado. Es más, la alineación de precios es una valiosa táctica para el gerente de marketing, porque la empresa puede manejar un inventario total menor de lo que podría sin precios alineados. Los resultados podrían incluir menos rebajas de precios, compras simplificadas y cargos más bajos de manejo de inventarios.

Las líneas de precios también tienen inconvenientes, en especial si los costos experimentan un continuo aumento. Los vendedores pueden contrarrestar los crecientes costos en tres formas. Primera, pueden comenzar a almacenar mercancía de menor calidad en cada punto de precios. Segunda, pueden modificar los precios, aunque las modificaciones frecuentes en la línea de precios confunden a los compradores. Tercera, pueden aceptar márgenes de utilidad más bajos y mantener constantes la calidad y los precios. Esta tercera alternativa tiene beneficios a corto plazo, pero sus desventajas a largo plazo pueden hacer salir del negocio a los vendedores.

Este club deportivo está tratando de llevar nuevos miembros a sus puertas con una cuota de membresía reducida. ¿Qué "otra" táctica de fijación de precios cree usted que está representada aquí: táctica de un solo precio, fijación de precios flexible, fijación de servicios profesionales, alineación de precios, fijación de precios de líder, fijación de precios par-impar, agrupación de precios o fijación de precios de dos partes.

© MICHAEL NEWMAN/PHOTOEDIT, INC.

Fijación de precios líder La fijación de precios líder (o fijación de precios líder con pérdida) es un intento del gerente de marketing por atraer clientes al vender un producto cerca o incluso por debajo del costo con la esperanza de que los compradores adquieran otros artículos una vez que están en la tienda. Este tipo de fijación de precios aparece cada semana en los anuncios de los supermercados, tiendas de especialidad y tiendas departamentales en los periódicos. La fijación de precios líder suele utilizarse en artículos muy conocidos que los consumidores pueden reconocer con facilidad como gangas a precio especial. La meta

no necesariamente es vender grandes cantidades de los productos líderes, sino intentar atraer a los clientes que podrían comprar en otro lugar.[33]

La fijación de precios líder no está limitada a los productos. Los clubes deportivos ofrecen una prueba gratuita de un mes como pérdida del líder. Los abogados ofrecen una consulta inicial sin costo. Y los restaurantes distribuyen cupones de dos por uno y cupones de alimentos gratuitos de "bienvenido al vecindario"

Fijación de precios señuelo En contraste con la fijación de precios líder, que es un intento genuino por brindar a los consumidores un precio reducido, la fijación de precios señuelo es engañosa. La **fijación de precios señuelo** intenta atraer al cliente a una tienda por medio de publicidad falsa o engañosa y luego utiliza un alta presión de ventas para persuadir al cliente de comprar mercancía mucho más costosa. Usted ha visto un anuncio como éste u otro similar:

> REQUISITADO . . . máquina de coser Singer de aguja sesgada . . . ocho pagos de $5.10 al mes . . . ABC Sewing Center.

Éste es un señuelo. Cuando el cliente acude a ver la máquina, un vendedor dice que se acaba de vender o bien muestra al probable cliente un trozo de basura que nadie compraría. Luego el vendedor afirma, "Pero tengo una muy buena oferta en este excelente modelo nuevo". Éste es el cambio que puede ocasionar que un cliente susceptible se vaya con una máquina de $400. La Comisión Federal de Comercio considera que la fijación de precios señuelo es un acto engañoso y ha prohibido su uso en el comercio interestatal. La mayoría de los estados también prohíben los precios señuelo, pero en ocasiones la aplicación de esta medida es laxa.

Fijación de precios pares-impares La **fijación de precios pares-impares** (o **fijación de precios psicológica**) significa fijar el precio en números impares para connotar una ganga y fijar el precio en números pares para implicar calidad. Durante años, muchos minoristas han fijado los precios de sus productos en números impares, por ejemplo, $99.95 o $49.95 para hacer que los consumidores perciban que están pagando un precio inferior por el producto.

Contrario a la creencia popular de que la parte ".99" de un precio como $19.99 hace la diferencia en el comportamiento de compra, la investigación reciente ha revelado que son los dígitos de la izquierda (los números que aparecen antes del .99) los que determinan si los consumidores perciben una reducción de centavos como una ganga. A los participantes en la investigación les mostraron precios de productos que terminaban en nueve (ejemplo, $19.99 y $23.59) o en cero ($20.00 y $23.60). En la mitad de los casos, cuando la terminación del precio cambiaba de cero a nueve, el dígito de la izquierda cambiaba y el precio se volvía más bajo (por ejemplo $20.00 cambió a $19.99). Para la otra mitad, el dígito de la izquierda quedó igual (por ejemplo, $23.60 cambió a $23.59). Cuando cambió el dígito de la izquierda, los participantes pensaron que el precio con la terminación en nueve (por ejemplo $19.99) era mucho más barato que el precio con la terminación en cero (por ejemplo, $20.00). Sin embargo, cuando el dígito de la izquierda no cambió, los participantes percibieron los precios de terminación nueve y cero (por ejemplo, $23.60 frente a $23.59) como esencialmente el mismo. Estos resultados demuestran que el "efecto del dígito izquierdo", cambiar los dígitos de la izquierda a un número más bajo (20 a 19) más que los dígitos de la derecha (0.60 a 0.59), es lo que afectó la percepción del precio que tenían los participantes.[34]

La fijación de precios de números pares en ocasiones se utiliza para denotar calidad. Algunos ejemplos incluyen un perfume fino en $100 por frasco, un prestigioso reloj por $500 o un abrigo de visón por $3 000. La curva de demanda de dichos artículos también sería dentada (con altibajos), excepto en los bordes extremos que representarían precios de números pares y, por tanto, una demanda elástica.

Agrupación de precios La **agrupación de precios** es comercializar dos o más productos en un paquete por un precio especial. Algunos ejemplos incluyen la venta de contratos de mantenimiento junto con el equipo de cómputo y otro equipo de oficina, paquetes de equipos de estéreo, paquetes de opciones de automóviles, paquetes de hotel de fin de semana que incluyen la habitación y varios alimentos y paquetes de vacaciones de las aerolíneas. Microsoft ofrece "grupos" de software que agrupan hojas de cálculo, procesador de textos, gráficas y correo electrónico, acceso a Internet y programas en grupo para redes de microcomputadoras. La agrupación de precios puede estimular la demanda de los artículos agrupados si el mercado meta percibe el precio como un buen valor.

Los servicios como hoteles y aerolíneas venden un producto perecedero de consumo (las habitaciones de hotel y los asientos de las aerolíneas) con costos

fijación de precios señuelo
Táctica de fijación de precios que intenta atraer al cliente a una tienda por medio de publicidad falsa o engañosa y luego utiliza una alta presión de ventas para persuadir a cliente de comprar mercancía mucho más costosa.

fijación de precios pares-impares (fijación de precios psicológica)
Táctica de precios que utiliza precios con números impares para connotar una ganga fija al precio en números pares para implicar calidad.

agrupación de precios
Comercializar dos o más productos en un paquete por un precio especial.

La agrupación de precios puede alentar a los consumidores a comprar más de lo que habían planeado originalmente. Este sistema de juegos Xbox tiene agrupados una memoria extra, controles inalámbricos, audífonos y juegos por alrededor de $100 más del precio de la unidad básica.

© VICKI BEAVER

desagrupación
Reducir el grupo de servicios que acompañan al producto básico.

fijación de precios en dos partes
Táctica de precios que cobra dos cargos separados por consumir un solo bien o servicio.

fijos relativamente constantes. La agrupación puede ser un valioso flujo de ingreso para estas empresas porque el costo variable tiende a ser bajo; por ejemplo, el costo de limpiar una habitación de hotel. Por tanto, la mayor parte de los ingresos puede ayudar a cubrir los costos fijos y a generar utilidades.

La industria automotriz tiene un motivo diferente para agrupar. Las personas compran vehículos sólo de cada tres a cinco años. Así, las opciones de venta son una rara oportunidad para el concesionario de automóviles. La agrupación de precios lo puede ayudar a vender un número máximo de opciones.

La agrupación también se ha utilizado en la industria de las telecomunicaciones. Las empresas ofrecen servicio local, de larga distancia, servicio de Internet DSL, inalámbrico y hasta televisión por cable en diversas opciones de agrupación. Dicha agrupación no está necesariamente enfocada a los consumidores. Las empresas de Telecom utilizan este método como una forma de proteger su participación de mercado y de lidiar con la competencia al encerrar a los clientes en un grupo de servicios. Las compras de comparación pueden ser difíciles para los clientes, ya que pueden no tener la capacidad de determinar cuánto pagan en realidad por cada componente del grupo.

Una táctica de precios relacionada es la **desagrupación** o reducir el grupo de servicios que acompañan al producto básico. En lugar de aumentar el precio de las habitaciones, algunas cadenas de hoteles han empezado a cobrar a los huéspedes registrados por el estacionamiento. Para contribuir a mantener los costos alineados, algunas tiendas requieren que los clientes paguen por la envoltura de sus regalos.

Obviamente, la agrupación de clientes, por ejemplo un pase de serie de teatro o un paquete vacacional que combina el pasaje aéreo, el hospedaje y los alimentos, puede influir en el comportamiento de compra de los consumidores. Pero ¿qué sucede acerca de la decisión de consumir un producto o servicio agrupado en particular, como comer el buffet diario de almuerzo o asistir a una función de teatro en particular? Algo de la investigación más reciente se ha enfocado en la forma en la cual las personas consumen ciertos productos o servicios en grupo. Según esta investigación, la clave para el comportamiento de consumo es qué tan de cerca los consumidores pueden vincular los costos y los beneficios del intercambio.[35] En las transacciones complejas como un paquete vacacional, puede ser poco claro qué costos pagan qué beneficios. En dichos casos, los consumidores tienden a minimizar mentalmente sus costos iniciales por el producto agrupado, así que es más probable que prescindan de un beneficio que es parte del paquete, como una cena o una obra sin costo.

En forma similar, cuando las personas compran boletos de temporada para una serie de conciertos, eventos deportivos u otra actividad, los costos hundidos (precio del paquete) y el beneficio pendiente (acudir a un evento) se separan. Esto reduce la probabilidad del consumo del evento con el tiempo. Por ejemplo, los investigadores averiguaron que los asistentes al teatro que compraron boletos para cuatro obras, tenían sólo 84% de probabilidad de utilizar sus boletos de la primera obra, y sólo 78% de utilizar cualquier boleto de las cuatro obras.[36] En contraste, era casi seguro que los asistentes al teatro que compraron boletos para una obra, utilizaran esos boletos. Esto es consistente con la idea de que en una transacción de uno a uno (por ejemplo, un pago, un beneficio) los costos y beneficios de esa transacción están estrechamente unidos, lo que resulta en una presión de costo hundido fuerte para consumir el beneficio pendiente. En otras palabras, "Compré este boleto, ahora tengo que utilizarlo".

En la práctica, estos resultados significan que un gerente de un teatro podría esperar una tasa de ausentismo de 20% cuando el porcentaje de compradores de pases de temporada es alto, pero uno de sólo 5% cuando el porcentaje de compradores de boletos de temporada es bajo. Con un gran número de tenedores de boletos de temporada, un gerente podría sobrevender las obras y maximizar los ingresos del teatro. En forma rutinaria, las aerolíneas sobrevenden a sabiendas de un porcentaje predecible de ausencias.

El incremento en los precios del petróleo en 2007-2008 obligó a las aerolíneas a desagruparse de forma sorprendente. Ahora todo, desde registrar el equipaje, hasta las bebidas refrescantes, las almohadas y las mantas, tiene un precio. United Airlines cree que puede ganar $1 000 millones de dólares al año con su nuevo menú de tarifas.[37] Easy Jet, con sede en Gran Bretaña, no ofrece asientos asignados. Sin embargo ahora, por un cargo extra de $15, un pasajero puede tener un "abordaje rápido", que le permite abordar primero y una elección de asientos. Jet Blue, en un trimestre reciente, cobró $40 millones con un cargo extra por asientos con más espacio para las piernas.

El formato físico de la transacción también influye. Un pase de ascensor de esquí en forma de un cuadernillo de boletos fortalece el vínculo costo-beneficio para los consumidores, mientras que un pase para múltiples ascensos de esquí debilita la relación. Así, el esquiador con un cuadernillo de boletos es probable que utilice el ascensor de esquí con mayor frecuencia que el esquiador que tiene sólo un pase para múltiples ascensos, aunque ambos hayan pagado la misma cantidad al inicio.

Aunque el precio de la agrupación de servicios puede resultar en una tasa menor del consumo total de ese servicio, lo mismo no es necesariamente cierto para los productos. Considere la compra de una costosa botella de vino, que se puede mantener almacenada para

cuando se requiera. Al momento de comprar el vino como unidad simple, su costo y beneficio eventual están muy vinculados. Como resultado, el costo del vino será muy importante y es muy probable que la persona reserve ese vino para una ocasión especial. Sin embargo, cuando se adquiere como elemento de un paquete (por ejemplo, como parte de una caja de vinos), el costo y el beneficio de esa botella individual de vino es probable que se separe, lo que reduce el impacto del costo en los consumos eventuales. Como resultado, quizá la persona encuentre que el vino es apropiado para muchas más ocasiones (no tan especiales). Así, en contraste con el paquete de precios de los servicios, la agrupación de precios de los productos tangibles puede llevar a un aumento en el consumo del artículo.

Fijación de precios en dos partes La **fijación de precios en dos partes** significa establecer dos cargos separados por consumir un bien o servicio. Los clubes de tenis y de diversos deportes cobran una cuota de participación y otra fija por cada vez que una persona utiliza cierto equipo o instalaciones. En otros casos ofrecen una tarifa base para cierto nivel de uso, como 10 juegos de raquetbol por mes y un cargo adicional por cualquier cosa que exceda de esa cantidad.

Los consumidores en ocasiones prefieren la fijación de dos precios porque no están seguros acerca del número y tipo de actividades que podrían utilizar en lugares como un parque de diversiones. Asimismo, las personas que emplean un servicio con más frecuencia pagan un precio total más alto. La fijación de precios en dos partes puede aumentar los ingresos de un vendedor al atraer a clientes que no desean pagar una cuota alta, incluso si se les brinda uso ilimitado. Por ejemplo, un club deportivo puede vender sólo 100 membresías a $700 anuales con un uso ilimitado de las instalaciones, por un ingreso total de $70 000. Sin embargo, tal vez podría vender 900 membresías a $200 con la garantía de utilizar las canchas de raquetbol 10 veces al mes. Cada uso adicional a las 10 veces requeriría que el miembro pagase una cuota de $5. Así, los ingresos por membresías proporcionarían una base de $180 000 con algunas cuotas de uso adicionales a lo largo del año.

La investigación ha revelado que cuando los clientes piensan en comprar un bien o un servicio con una fijación de precios de dos partes, pueden procesar mentalmente el precio base, como una cuota de membresía, o un cargo adicional, más a fondo que la cuota extra o el cargo adicional (jugar un partido de tenis). Por consiguiente, pueden subestimar el precio total y compararlo con las veces en que los precios no están divididos.[38] Los investigadores también encontraron que los componentes del beneficio percibido como bajo deben tener un precio relativamente bajo y viceversa. Los consumidores encuentran que un precio total más alto es más aceptable cuando el componente de beneficio alto tiene un precio alto que cuando el componente del bajo tiene un precio alto. Por ejemplo, suponga que John se une a un club deportivo y nada en él por lo menos cuatro veces al mes. John disfruta realmente haciendo ejercicio y considera el hecho de ser miembro del club como parte de un estilo de vida saludable (valor alto). También nada después de hacer ejercicio una vez a la semana, para tranquilizarse y relajarse. Nadar no es tan importante para John, pero es algo agradable (valor bajo). Si el club cobra honorarios de $60 al mes y $5 por nadar, John percibe esto como algo aceptable. Según la investigación, a John le parecería menos atractivo si los honorarios mensuales fuera de $40 y cada vez que nadara le costara $10. ¡Sin embargo, el costo total es el mismo!

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Explicar cómo los descuentos, la fijación de precios geográfica y otras tácticas de fijación de precios se pueden utilizar para afinar el precio base

FIGURA 20.2

Penalidades comunes para los clientes

1. Aerolíneas

- Algunas aerolíneas cobran una multa de $100 por cambiar las reservaciones en los boletos de descuento; incontables aerolíneas cobran por exceso de equipaje o por documentar una segunda maleta.

2. Automóviles

- Se imponen penalidades por terminaciones anticipadas de rentas de automóviles. En algunos casos, los depósitos sobre arrendamientos cancelados pueden estar sujetos a penalidades.
- Los propietarios de automóviles en Inglaterra pagan penalidades, cuotas de administración y comisiones si cancelan una póliza de seguros con anticipación.

3. Bancos

- Las penalidades con frecuencia están asociadas con retiros anticipados de certificados de depósito.
- Algunos bancos cobran penalidades por demasiados retiros en un mes.
- Algunos aplican penalidades mensuales de $5 o $10 si el saldo de un cliente baja de un nivel mínimo.
- Los bancos pueden cobrar cargos por retardos, además de los intereses, por los pagos tardíos.

4. Renta de automóviles

- Las compañías de rentas con frecuencia aplican penalidades de $25 a $100 dólares por no presentarse en el caso de los vehículos de especialidad. Budget, National y Dollar/Thrifty están experimentando con cuotas por no presentarse en todo tipo de rentas.

5. Cuidados de guardería infantil

- Innumerables centros de guarderías cobran multas de hasta $5 por minuto cuando los padres llegan tarde a recoger a sus hijos.

6. Teléfonos celulares

- Las empresas manejan políticas de penalidades por cancelación, con frecuencia con letras pequeñas en la parte trasera de un contrato, que pueden llegar tan alto como $525.

7. Tarjetas de crédito y débito

- Algunos proveedores ahora cobran cuotas por retraso (más allá del interés normal). Los acreedores cobran alrededor de $2000 millones de cargos por retrasos al año.
- GE Rewards MasterCard cobra $25 al año a quienes pagan su factura cada mes, en su totalidad y a tiempo. La compañía de tarjetas de crédito Advanta puede cobrar $25 dólares por inactividad de seis meses en una cuenta y $25 por cancelar una cuenta.

8. Cruceros

- Si un crucero zarpa, aunque existan avisos de huracanes, algunas líneas de crucero cobrarán penalidades si un pasajero cancela.
- Incluso el seguro de cancelación de viajes no asegura un reembolso si el viajero ha emprendido el viaje.
- Gran Bretaña está tratando de reducir las excesivas penalidades por cancelaciones en los paquetes vacacionales.
- El *Carnival Paradise* desembarcará a los pasajeros a quienes sorprende fumando.

9. Hoteles

- Algunos hoteles requieren una notificación de cancelación de 72 horas o el cliente debe pagar la penalidad del costo de una noche de habitación.
- La mayoría de los hoteles aplica altos cargos por utilizar el servicio de larga distancia en la habitación.
- Hilton, Hyatt y Westin manejan cuotas por salidas anticipadas que van de $25 a 50.

10. Restaurantes

- Algunos ahora cobran $50 por persona para los grupos que no se presentan.

11. Tiendas minoristas

- Circuit City y Best Buy lideran a otros en el cobro de 15% de cuota de reabastecimiento en algunos artículos devueltos. Una cuota de reabastecimiento es por colocar un artículo devuelto de regreso en el inventario.

12. Trenes

- Amtrak tiene una penalidad de $20 por un boleto devuelto y cobra la misma cuota por cambiar un boleto.

13. Universidades

- Algunas universidades darán sólo una parte del reembolso de colegiatura si el estudiante se enferma después de haber iniciado el curso.

Fuente: Eugene Fram y Michael McCarthy, "The True Price of Penalties", *Marketing Management*, otoño de 1999, p. 51.

Penalidades para el consumidor

Cada vez son más los negocios adoptan penalidades para el consumidor, cuotas adicionales pagadas por los consumidores por violar los términos de un contrato de compra (figura 20.2).

Las empresas le imponen penalidades al consumidor por dos razones: supuestamente 1) sufrirán una pérdida de ingresos irrevocable o 2) incurrirán en significativas obligaciones de compra adicionales si los clientes no poseen la capacidad o la disposición de completar sus obligaciones de compra. Para la empresa, estos pagos de clientes son parte de hacer negocios en un mercado altamente competitivo. Con márgenes de utilidad en innumerables empresas cada vez más bajo presión, las organizaciones tratan de reducir las pérdidas que resultan de clientes que no cumplen con sus obligaciones. Sin embargo, la injusticia percibida por una penalidad puede afectar la disposición de algunos consumidores para ser clientes de una empresa en el futuro.

OA 4

FIJACIÓN DE PRECIOS DE LÍNEA DE PRODUCTOS

La fijación de precios de línea de productos es establecer los precios para una línea completa de productos. En comparación con la fijación de un precio correcto en un solo producto, la fijación de precios de línea de productos abarca preocupaciones más amplias. En la fijación de precios de línea de productos, el gerente de marketing trata de obtener las máximas utilidades o de lograr otras metas para la línea completa, más que para un solo componente de la línea.

Relaciones entre los productos

El gerente primero debe determinar el tipo de relación que existe entre los diversos productos en la línea:

- Si los artículos son *complementarios*, un incremento en la venta de un artículo ocasiona el incremento en la demanda del producto complementario, y viceversa. Por ejemplo, la venta de los bastones de esquiar depende de la demanda de esquíes, lo que hace que estos dos artículos sean complementarios.
- Dos productos en una línea también pueden ser *sustitutos* uno del otro. Si los compradores adquieren un producto de la línea, es menos probable que compren un segundo de la misma línea. Por ejemplo, si alguien va a una tienda de autopartes y compra cera en pasata para automóviles Turtle Wax, es poco probable que compre Turtle Wax líquida en el futuro próximo.
- Una relación *neutral* puede también existir entre dos productos. En otras palabras, la demanda de uno de ellos no está relacionada con la demanda del otro. Por ejemplo, Nestlé Purina vende alimento para pollos y Wheat Chex, pero la venta de uno de estos productos no tiene ningún impacto en la demanda del otro.

Costos conjuntos

Los costos conjuntos son los que se comparten en la fabricación y comercialización de diversos productos en una línea de productos. Estos costos plantean un problema único en la fijación de precios de los artículos. Por ejemplo, en la refinación de petróleo, aceite combustible, gasolina, queroseno, naftalina, parafina y aceites lubricantes son todos derivados de un proceso de producción común. Otro ejemplo es la producción de discos compactos que combinan fotografías y música.

Cualquier asignación de costos conjuntos debe ser de alguna forma subjetiva debido a que los costos en realidad se comparten. Suponga que una empresa fabrica dos productos, X y Y en un proceso de producción común, con costos conjuntos asignados con base en su peso. El producto X pesa 1000 libras y el producto Y, 500. Así, los costos se asignan con base en $2 por X por cada dólar de Y. Los márgenes brutos (ventas menos el costo de los productos vendidos) podrían ser entonces de la siguiente forma:

	Producto X	**Producto Y**	**Total**
Ventas	$20 000	$6 000	$26 000
Menos: costo de los productos vendidos	$15 000	$7 500	$22 500
Margen bruto	$ 5 000	($1 500)	$ 3 500

Esta declaración revela una pérdida de $1500 sobre el producto Y. ¿Es eso importante? Sí, cualquier pérdida es importante. Sin embargo, la empresa debe darse cuenta que en general ganó una utilidad de $3 500 sobre los dos productos en la línea. Asimismo, el peso puede no ser la forma correcta de asignar los costos conjuntos. En lugar de ello, la empresa podría utilizar otras bases, incluido el valor del mercado o la cantidad vendida.

penalidades para el consumidor
Cuotas adicionales pagadas por los consumidores por violar los términos de un contrato de compra.

fijación de precios de línea de productos
Establecer los precios para una línea completa de productos.

costos conjuntos
Costos que se comparten en la fabricación y comercialización de diversos productos en una línea de productos.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Analizar la fijación de precios de una línea de productos

OA 5

FIJACIÓN DE PRECIOS DURANTE ÉPOCAS ECONÓMICAS DIFÍCILES

La fijación de precios siempre es un aspecto importante del marketing, pero es especialmente crucial en tiempos de inflación y recesión. La empresa que no se ajusta a las tendencias económicas puede perder un terreno que podría no recuperar nunca.

fijación de precios por cotización retrasada
Táctica de precios que se utiliza para instalaciones industriales y diversos productos accesorios, en la cual no se establece un precio firme hasta que el producto se entregue o se termine.

fijación por escalada de precios
Táctica de precios en la cual el precio de venta final refleja los aumentos de costos incurridos entre el tiempo en que se coloca el pedido y el lapso en que se hace la entrega.

Inflación

Cuando la economía se caracteriza por una inflación alta, las tácticas especiales de precios con frecuencia son necesarias. Pueden ser subdivididas en tácticas orientadas a los costos y tácticas orientadas a la demanda.

Tácticas orientadas a los costos Una táctica popular orientada a los costos es *deshacerse de productos con un margen de utilidad escaso* de la línea de productos. Sin embargo, esta táctica puede ser contraproducente por tres razones:

- Un gran volumen de ventas de un artículo con un escaso margen de utilidad puede aún hacer que el producto sea altamente rentable.
- Eliminar un elemento de la línea de productos puede reducir las economías de escala, con lo cual disminuyen los márgenes en otros artículos.
- Eliminar el producto puede afectar la imagen de precio-calidad de la línea completa.

Otra táctica popular orientada a los costos es la fijación de precios por cotización retrasada, que se utiliza para instalaciones industriales y diversos productos accesorios. El precio no se fija en el producto hasta que el artículo esté terminado o sea entregado. Los largos tiempos de proceso de producción obligan a incontables empresas a adoptar esta política durante los periodos de inflación. Los constructores de plantas de energía nuclear, barcos, aeropuertos y torres de oficinas en ocasiones utilizan tácticas por cotización retrasada.

La fijación por escalada de precios es similar a la fijación de precios por cotización retrasada en cuanto a que el precio de venta final refleja aumentos de costos incurridos entre el tiempo en que se coloca un pedido y el lapso en que se hace la entrega. Una cláusula de escalada permite que el precio aumente (por lo general para todos) con base en el índice del costo de vida o en alguna otra fórmula. Lo mismo que con cualquier aumento de precio, la capacidad de la gerencia para implementar dicha política se basa en una demanda inelástica del producto. Alrededor de una tercera parte de todos los fabricantes de productos indus-

triales ahora utilizan cláusulas de escalada. Sin embargo, muchas empresas no la aplican en cada venta. Con frecuencia se utiliza sólo para productos extremadamente complejos que toman mucho tiempo producir o con clientes nuevos.

Cualquier política de fijación de precios orientada a los costos que intenta mantener un margen bruto fijo bajo todas las condiciones puede conducir a un círculo vicioso. Por ejemplo, un aumento de precios resultará en una disminución de la demanda, lo que a su vez aumenta los costos de producción (debido a las economías de escala). Los costos de producción más altos requieren un aumento mayor de precio, lo que lleva a más disminución en la demanda, y el ciclo se repite.

Tácticas orientadas a la demanda Las tácticas de fijación de precios orientadas a la demanda utilizan el precio para reflejar los patrones cambiantes de la demanda ocasionados por la inflación o las altas tasas de interés. Desde luego, se consideran los cambios en los costos, pero sobre todo en el contexto de cómo afectarán la demanda los precios más altos.

El degradado de precios es el uso de descuentos por parte del personal de ventas para incrementar la demanda de uno o más productos en una línea. Con frecuencia el degradado se vuelve habitual y se hace de manera rutinaria sin gran consideración. Ducommun, un fabricante de metales, está entre las principales empresas que han tenido éxito en eliminar la práctica. Ducommun ha señalado a su personal de ventas, "no queremos desviaciones del precio en libros" a menos que esté autorizado por la gerencia.

Para hacer que la demanda de un bien o servicio sea más inelástica y crear la dependencia del consumidor, una empresa puede utilizar diversas estrategias:

Los fabricantes de cereales han evitado el hecho de trasladar los costos vendiendo cereales de valor agregado único o cereales de múltiples ingredientes, incrementando la calidad percibida de los cereales y permitiendo que las empresas aumenten los precios.

© AP PHOTO/JANET HOSTETTER

- *Cultivar la demanda selectiva*: los gerentes de marketing pueden enfocarse en los clientes potenciales que pagarán extra por la conveniencia o el servicio. Por ejemplo, Neiman Marcus hace hincapié en la calidad. Como resultado, el minorista de lujo es más indulgente con los proveedores y sus aumentos de precios que las tiendas Dollar, un minorista de descuento. Al cultivar esas relaciones cercanas con los clientes organizacionales adinerados, los gerentes de marketing deben evitar colocarse a merced de una empresa dominante. Pueden aumentar los precios con mayor facilidad cuando una cuenta es reemplazable fácilmente. Por último, en empresas en donde los ingenieros ejercen mayor influencia que los departamentos de compras, el desempeño se favorece por encima del precio. Con frecuencia el rango de precios de un proveedor preferido se amplía si los demás proveedores demuestran ser técnicamente insatisfactorios.
- *Crear ofertas únicas*: los gerentes de marketing deben estudiar las necesidades de los compradores. Si el vendedor puede diseñar productos o servicios distintivos en forma única y satisfacer las actividades de los compradores, el equipo y los procedimientos, evolucionará a una relación benéfica para ambos. Los compradores incurrirían en altos costos de cambios por preferir a otro proveedor. Al satisfacer a los compradores enfocados en una forma superior, los gerentes de marketing los pueden hacer dependientes. Los fabricantes de cereal han evitado el traslado de los costos al comercializar productos únicos de valor agregado o de ingredientes múltiples, con lo que aumenta la calidad percibida de los cereales y se permite que las empresas incrementen sus precios. Estos cereales incluyen Basic 4, Clusters y Oatmeal Crisp de General Mills; Banana Nut Crunch y Blueberry Morning de Post, y Mueslix, Nutri-Grain y Temptations de Kellogg.
- *Modificar el diseño del paquete*: otra forma en la cual las empresas trasladan sus costos más altos es reducir los tamaños de los paquetes, pero mantener los precios iguales. Scott Paper Company redujo el número de hojas en el rollo más pequeño de las toallas de papel Scott Clean de 96 a 60 y en realidad redujo el precio 10 centavos por rollo. Los aumentos en los costos de las toallas de papel estaban vinculados a un aumento de 50% a 60% en el costo de la pulpa de papel. La empresa también modificó los nombres de los tamaños para quitar el énfasis en la magnitud de los rollos.
- Cuando Wrigley introdujo su "Slim Pack" para reemplazar sus empaques tradicionales de Juicy Fruit, Big Red y otras marcas, redujo el número de barras por paquete de $17 a $15, pero dejó intacta la etiqueta de $1.09. Country Crock de Unilever Foods

degradado de precios
Uso de descuentos por parte del personal de ventas para aumentar la demanda de uno o más productos en una línea.

rebajó tres onzas de sus tubos de margarina de tres libras, pero no rebajó nada del precio. Y Breyers y Edy's redujeron sus recipientes de helado de 1.75 a 1.5 cuartos, pero no redujo los precios. El helado Blue Bell planea responder con una campaña promocional diciendo que sus recipientes todavía son de medio galón.[39]

- *Incrementar la dependencia del comprador*: Owens-Corning Fiberglass suministra un servicio de aislamiento integrado (desde los estudios de factibilidad hasta la instalación) que incluye capacitación comercial y científica para los distribuidores y seminarios para los usuarios finales. Esta práctica elimina a la competencia y respalda los precios más altos.
- *Hacer firmes aseveraciones promocionales y evitar los descuentos*: la investigación reciente ha revelado que las aseveraciones firmes de productos pueden crear una mayor satisfacción y beneficios para los consumidores. Los consumidores que estuvieron expuestos a sólidas aseveraciones publicitarias acerca de los beneficios de una bebida energizante pudieron en realidad resolver más rompecabezas. (Los investigadores utilizaron la capacidad de los individuos para resolver rompecabezas para probar los beneficios del producto). Las personas que compraron la misma bebida energética pero a un precio de descuento, resolvieron menos rompecabezas. Así, con base en esta investigación, las promociones sólidas de los beneficios y el pago del precio completo puede en realidad aumentar la demanda a largo plazo, según esta investigación.[40]

Recesión

Una recesión es un periodo de actividad económica reducida, como la que ocurrió en Estados Unidos en 2007-2009. La escasa demanda de productos y servicios, junto con tasas más altas de desempleo es un rasgo común de una recesión. Pero los mercadólogos astutos con frecuencia pueden encontrar oportunidades durante estos periodos. Una recesión es un excelente momento para crear participación de mercado porque los competidores se esfuerzan por salir adelante.

Dos tácticas eficaces de fijación de precios para mantener o crear una participación de mercado durante una recesión son la fijación de precios basada en el valor y el agrupamiento. La *fijación de precios basada en el valor*, que se analizó antes en este capítulo, hace hincapié a los clientes en que obtienen un buen valor por su dinero. Charles of the Ritz, por lo general conocido por sus productos costosos, introdujo el Express Bar durante una recesión. Express Bar, una colección accesible de productos cosméticos y de tratamiento para la piel, se vendía junto con los productos regulares de Ritz en las tiendas departamentales. Aunque los productos de precios más bajos ofrecen márgenes de utilidad inferiores, Ritz encontró que los incrementos en el volumen podían contrarrestar los márgenes más estrechos. Por ejemplo, la empresa descubrió que los consumidores compraban dos o tres labiales de Express Bar a la vez.

Sony ha creado un televisor con un precio basado en el valor llamado la serie Bravia M. Lo crearon los ingenieros de Sony en México utilizando partes que en su mayor parte había en existencia en los anaqueles. Son $200 más económicos que los aparatos Sony comparables.[41]

Agrupar o *desagrupar* puede también estimular la demanda durante una recesión. Si se agregan características a un paquete, los consumidores pueden percibir la oferta como de mayor valor. Por ejemplo, suponga que Hyatt ofrece un fin de semana "gran escape" por $119. El paquete incluye hospedaje por dos noches y un desayuno continental. Hyatt podría agregar un masaje y cena para dos para crear más valor por este precio. Por el contrario, las empresas pueden desagrupar las ofertas y reducir los precios base para estimular la demanda. Por ejemplo, una tienda de muebles podría empezar a cobrar en forma separada por la consulta de diseños, entrega, crédito, armado y el retiro de los muebles viejos.

Las recesiones son un buen momento para que los gerentes de marketing analicen la demanda de productos individuales en una línea de productos y el ingreso que generan. El recorte de los productos no rentables puede ahorrar recursos que se pueden emplear mejor en otra parte. Por ejemplo, Borden encontró que elaboraba alrededor de 3 200 tamaños, marcas, tipos y sabores de bocadillos; pero obtenía 95% de sus ingresos de sólo la mitad de ellos.

Los precios del cerdo fresco y congelado cayeron a principios de la década de 2000, pero Hormel pudo aumentar sus ventas y sus utilidades. La empresa lo logró al crear una nueva clase de productos. Hormel está cambiando cada vez más a cerdo fresco de bajo margen (cortes que cada vez más las tiendas de abarrotes y los restaurantes hacen ellos mismos) por los muy rentables alimentos de calentar y servir. Estos productos precortados y de valor agregado, como lomo sabor *teriyaki*, son más fáciles de cocinar para los consumidores. Las familias ocupadas evitaban el cerdo porque no estaban seguras de cómo cocinarlo en forma adecuada. Los abarroteros, ansiosos por recuperar los negocios de los restaurantes de comida para llevar, hicieron ansiosamente espacio en sus refrigeradores.

Los precios con frecuencia disminuyen durante una recesión a medida que los competidores intentan con desesperación mantener la demanda de sus productos. Incluso si la demanda permanece constante, la caída de los precios puede significar menores utilidades, o ninguna. Por tanto, los precios a la baja son un incentivo natural para reducir los costos.

Durante la reciente recesión de principios de 2007-2008, las empresas implementaron una nueva tecnología para mejorar la eficiencia y luego recortaron las nóminas. También descubrieron que los proveedores eran una fuente excelente de ahorros de costos; el costo de materiales comprados representa un poco más de la mitad de los gastos de la mayoría de los fabricantes estadounidenses. La división de electrodomésticos de General Electric aclaró a 300 proveedores clave que debían reducir sus precios 10% o arriesgarse a perder el negocio de GE. Honeywell, Dow Chemical y DuPont plantearon demandas similares a sus proveedores. Las estrategias específicas que las empresas utilizan con los proveedores incluyen las siguientes:

- *Renegociación de contratos*: enviar cartas a los proveedores en las cuales demandan reducciones de precios de 5% o más y hacer una nueva licitación de los contratos de quienes se rehúsen a reducir sus costos.
- *Ofrecer ayuda*: despachar equipos de expertos a las plantas de los proveedores para ayudarles a reorganizarse y sugerir otros cambios que impulsen la productividad; trabajar con los proveedores para hacer que las partes sean más simples y económicas de producir.
- *Mantener la presión*: asegurarse de que continúen las mejoras, establecer con frecuencia objetivos generales y anuales de reducción de costos, de 5% o más al año.
- *Recortar a los proveedores*: mejorar las economías de escala, recortar el número general de proveedores, en ocasiones hasta 80% e impulsar las compras de los que queden.

Las tácticas enérgicas como éstas ayudan a las empresas a mantenerse a flote durante las recesiones económicas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir el rol de la fijación de precios durante los periodos de inflación y recesión

8% ◀ porcentaje de empresas que realiza una investigación formal de fijación de precios

empresas que hacen poca o ninguna investigación de fijación de precios ▶ **88%**

$300 000 ◀ es el costo de suministro de un año de Ceredase para tratar un paciente con la enfermedad de Gaucher

es el costo de un cepillo de dientes eléctrico típico ▼ **$50**

$5 ◀ es el costo del SpinBrush de Crest

▶ **85%** porcentaje de vitamina C de Estados Unidos fabricada en China

porcentaje de rebajas que nunca se redimen ▶ **40%**

3 000 ◀ pies cuadrados en una tienda One Price Clothing

84% ◀ porcentaje de probabilidad de que los compradores de boletos de temporada para el teatro asistan a la primera obra

porcentaje de la probabilidad de que los compradores de boletos de temporada para el teatro asistan a cualquier obra ▶ **78%**

ANATOMÍA DE LA Fijación de precios de la línea de productos

Menú de McDonald's…

Tal vez habría poca demanda por un producto del menú que estuviera fuera del rango de precios y valor establecidos por los demás artículos en la línea de productos de McDonald's. Por ejemplo, una hamburguesa de $10 estaría muy fuera del rango de precios que los clientes de McDonald's esperan para esa clase de producto.

1 … ofrece varios productos relacionados.

2 … vende productos relacionados en forma individual y en combinaciones.

3 … ofrece una línea de producto de diversos tamaños, calidades y precios.

4 … presenta un número limitado de precios para todas sus ofertas de productos.

¿Cuánto pagaría por una hamburguesa de comida rápida?

$1, $2, $3, ~~$10~~ ?

©2007–2008 McDonald's

REVISIÓN Y APLICACIONES

Describir el procedimiento para establecer el precio correcto. El proceso para establecer el precio correcto de un producto implica cuatro pasos principales: 1) establecer metas de fijación de precios; 2) calcular la demanda, los costos y las utilidades; 3) elegir una política de precios para ayudar a determinar un precio base y 4) afinar el precio base con las tácticas de fijación de precios. OA1

Una estrategia de precios establece un marco de referencia de fijación de precios de un bien o servicio. Los tres principales tipos de políticas de precios son descremado de precios, de penetración y del statu quo. Una política de precios de penetración ofrece un precio bajo de introducción para capturar una amplia participación de mercado y lograr economías de escala. Por último, la fijación de precios de statu quo procura igualar los precios de los competidores.

1.1 Un fabricante de muebles de oficina decide producir escritorios de tapa corrediza estilo antiguo reconfigurados para acomodar computadoras personales. Los escritorios tendrán protectores resistentes al aumento de la tensión eléctrica, una plataforma para subir o bajar el monitor y diversas otras características. Los escritorios de alta calidad de cedro sólido tendrán un precio muy inferior a los productos comparables. El gerente de marketing declara, "Cobraremos un precio bajo y planeamos un gran volumen para reducir nuestros riesgos". Proporcione sus comentarios.

1.2 Janet Oliver, propietaria de una tienda de vestidos de precios medios señala, "Mis objetivos de fijación de precios son simples: sólo cobro lo que cobran mis competidores. Estoy feliz porque estoy ganando dinero". Comente su reacción a la afirmación de Janet.

1.3 ¿Cuál es la diferencia entre una política de precios y una táctica de precios? Cite un ejemplo.

Identificar las restricciones éticas y legales acerca de las decisiones de fijación de precios. Las regulaciones gubernamentales contribuyen a monitorear cinco áreas principales de la fijación de precios: prácticas comerciales desleales, fijación de precios, mantenimiento del precio de reventa, fijación predatoria de precios y licitaciones depredadoras y discriminación de precios. Muchos estados de Estados Unidos han promulgado leyes de prácticas comerciales desleales que protegen a las pequeñas empresas de las grandes que operan de manera eficiente sobre márgenes de utilidad extremadamente delgados; las leyes prohíben fijar precios por debajo del costo. La Ley Sherman y la Ley de la Comisión Federal de Comercio proscriben tanto la fijación de precios, que es un acuerdo entre dos o más empresas sobre un precio en particular, y la fijación predatoria de precios, con los cuales una empresa elimina a sus competidores por medio de precios extremadamente bajos para obligarlos a salir del negocio. Por último, la Ley Robinson-Patman establece que es ilegal que las empresas discriminen entre dos o más compradores en términos del precio. OA2

2.1 ¿Cuáles son las tres defensas básicas que un vendedor puede esgrimir si se le acusa según la Ley Robinson-Patman?

Explicar cómo los descuentos, la fijación de precios geográfica y otras tácticas de fijación de precios se pueden utilizar para afinar el precio base. Diversas técnicas permiten que los gerentes de marketing ajusten los precios dentro de un rango general en respuesta a los cambios en la competencia, en la regulación gubernamental, en la demanda de los consumidores y en las metas promocionales y de posicionamiento. Las técnicas para afinar un precio se pueden clasificar en tres categorías principales: descuentos, asignaciones, rebajas y fijación de precios basada en el valor; fijación de precios geográfica y otras tácticas de fijación de precios. OA3

El primer tipo de táctica proporciona precios inferiores a quienes pagan rápido, solicitan una gran cantidad o desempeñan alguna función para el fabricante. La fijación de precios basada en el valor comienza con el cliente, considera la competencia y los costos y luego determina un precio. Las tácticas adicionales en esta categoría abarcan descuentos de temporada, asignaciones de promoción, rebajas (reembolsos en efectivo), financiamiento de cero por ciento y rebajas de precios.

Las tácticas de fijación de precios (como fijación de precios FOB en el origen, fijación de precios de entrega uniforme, fijación de precios por zona, fijación de precios por absorción de fletes y fijación de precios por punto base) son formas de moderar el impacto de los costos de embarque sobre los clientes distantes.

Diversas "otras" tácticas de fijación de precios estimulan la demanda para ciertos productos, aumentan la asistencia a la tienda y ofrecen más mercancía a precios específicos.

Cada vez son más los clientes que pagan penalidades de precios, que son cuotas adicionales por violar los términos del contrato de compra. Lo justo o injusto que se percibe de una penalidad puede afectar la disposición de algunos clientes de favorecer a un negocio en un futuro.

3.1 Usted planea un cambio de precio para un producto establecido que vende su empresa. Redacte un memorando en el cual analice los factores que usted necesita considerar en su decisión.

3.2 El columnista Dave Barry bromea diciendo que la ley federal requiere que este mensaje acompañe a la etiqueta de precio de los automóviles nuevos: "Aviso para las personas estúpidas: no paguen esta cantidad". Analice por qué el precio de las etiquetas es por lo general más alto que el precio real de venta de un automóvil. Indique cómo cree que los concesionarios establecen los precios reales de los automóviles que venden.

3.3 Divídanse en equipos de cuatro personas. Cada equipo debe elegir uno de los siguientes temas: descremado de precios, fijación de precios de penetración, fijación de precios de statu quo, fijación de precios, fijación de precios geográfica, adopción de una táctica de un solo precio, fijación de precios flexible o fijación de precios de servicios profesionales. Después cada equipo debe elegir un minorista que considere que adopta más de cerca la estrategia de precios seleccionada por el equipo. Acudan a la tienda y anoten los ejemplos de la estrategia. Entrevisten al gerente del lugar y obtengan sus puntos de vista acerca de las ventajas y desventajas de la estrategia. Cada equipo deberá entonces elaborar un informe oral en clase.

3.4 El Servicio Postal Estadounidense aumenta en forma regular el precio del franqueo de primera clase, pero continúa operando en números rojos cada año. ¿La fijación de precios de entrega uniforme es la mejor opción para el correo de primera clase? Explique su razonamiento.

3.5 ¿En qué forma la "era de la información" está cambiando la naturaleza de la fijación de precios?

3.6 ¿Alguna vez ha pagado una penalidad de precios? ¿Cómo afectó su actitud hacia la empresa?

3.7 Imagine que es el gerente de marketing para un parque de diversiones de mediano tamaño. Usted ha asistido a una reunión a nivel de toda la industria en donde un colega ofreció una plática acerca de las nuevas estrategias de fijación de precios para los parques de diversiones. Usted se sintió muy motivado por este seminario. A su regreso al trabajo, redacta un memorando dirigido a su jefe en el cual bosqueja los beneficios e inconvenientes de la nueva estrategia de fijación de precios. Concluya su memorando con la recomendación de ir a favor o en contra de la fijación de precios "a la carta" (fijar los precios de cada atracción en forma separada, en vez de cobrar una sola cuota de entrada alta).

OA 4

Analizar la fijación de precios de una línea de productos. Al establecer los precios de una línea de productos, los gerentes de marketing determinan qué tipo de relación existe entre los productos que conforman la línea: complementarios, sustitutos o neutrales. Los gerentes también deben considerar los costos conjuntos (compartidos) entre los productos en la misma línea de productos.

4.1 Desarrolle una estrategia de línea de precios para cada una de estas empresas:
a) librería universitaria
b) restaurante
c) empresa de renta de videos

OA 5

Describir el rol de la fijación de precios durante los periodos de inflación y recesión. Los gerentes de marketing emplean tácticas orientadas a los costos y orientadas a la demanda durante los periodos de inflación económica. Las estrategias orientadas a los costos comprenden la eliminación de productos con un escaso margen de utilidad, por medio de la fijación de precios por cotización retrasada y la fijación por escala-

da de precios y agregar cuotas. Los métodos de fijación de precios orientados a la demanda abarcan el degradado de precios y el aumento de la demanda por medio del cultivo de clientes selectos, la creación de ofertas únicas, el cambio del tamaño de los paquetes y el incremento de la dependencia del comprador.

Para estimular la demanda durante una recesión, los mercadólogos utilizan una fijación de precios basada en el valor, la agrupación, la desagrupación y hacer firmes aseveraciones promocionales, al tiempo que evitan conceder descuentos. Las recesiones también son un buen momento para retirar los productos no rentables de las líneas de productos. Los gerentes tratan de reducir los costos durante las recesiones con el fin de mantener las utilidades a medida que disminuyen los ingresos. La implementación de nueva tecnología, el recorte de nóminas y la presión a los proveedores por precios reducidos son técnicas comunes que se emplean para reducir los costos. Las empresas también crean nuevos productos de valor agregado.

5.1 Durante una recesión, ¿qué estrategias de fijación de precios consideraría utilizar para ganar o mantener la participación de mercado? Explique su respuesta.

5.2 Después de una década de sorprendente crecimiento y prosperidad, los estadounidenses fueron desafiados por la recesión económica de principios de la década de 2000. Como resultado, la fijación de precios se convirtió en un problema para muchos consumidores que buscaban ahorrar centavos. Esto también fue cierto en áreas donde no es frecuente que se escatime, como con los minoristas de alto nivel. Busque en los archivos en línea de *The Wall Street Journal* (**www.wsj.com**) para encontrar un artículo acerca de la fijación de precios durante una recesión.

TÉRMINOS CLAVE

agrupación de precios 679
alineación de precios 678
costos conjuntos 683
deducción promocional (deducción comercial) 673
degradado de precios 685
desagrupación 680
descremado de precios 665
descuento de temporada 673
descuento en efectivo 673
descuento funcional (descuento comercial) 673
descuento por cantidad 673
descuento por cantidad acumulada 673
descuento por cantidad no acumulada 673
estrategia de precios 664
fijación de precios 669
fijación de precios basada en el valor 674
fijación de precios de entrega uniforme 676
fijación de precios de línea de productos 683
fijación de precios de penetración 666
fijación de precios en dos partes 681
fijación de precios flexible (fijación de precios variable) 677
fijación de precios FOB en el origen 676
fijación de precios líder (fijación de precios líder con pérdida) 678
fijación de precios pares-impares (fijación de precios psicológicas) 679
fijación de precios por absorción de fletes 676
fijación de precios por cotización retrasada 684
fijación de precios por punto base 676
fijación de precios por zona 676
fijación de precios señuelo 679
fijación depredatoria de precios 671
fijación por escalada de precios 684
leyes de prácticas comerciales desleales 669
mantenimiento del precio de reventa 670
penalidades para el consumidor 682
precio base 673
rebaja 673
reducción de precios 674
táctica de un solo precio 677

EJERCICIOS

EJERCICIOS DE APLICACIÓN

Usted leyó en el capítulo acerca de los peligros de fijar los precios de los productos demasiado bajo. Parece algo obviamente muy equivocado pero, ¿las empresas en realidad fijan los precios de sus productos tan bajo que no ganan ningún dinero? Después de todo, las empresas están en el negocio para ganar dinero y si no lo hacen, quizá no estarán en él por mucho tiempo. Veamos más a fondo los efectos de fijar los precios de los productos demasiado bajo o de crear descuentos demasiado sustanciosos durante los periodos de las ventas especiales.[42]

Actividad

1. El aumento de precios promedio para un departamento de frutas y verduras es de 28% sobre el precio de venta. Cuando se vende con un aumento de 28% sobre el precio de ventas, los plátanos por lo general representan 25% de las ventas del departamento y 25% del aumento de precios del departamento. Esta semana, como los plátanos estaban en una venta especial al costo del minorista, el departamento vendió el doble de libras de plátano de lo normal. Sin embargo, se vendían a un aumento de precios de cero. Si todo lo demás es igual, ¿cuál es el aumento de precios promedio en el precio de ventas para el departamento de frutas y verduras completo esta semana?

EJERCICIO DE ÉTICA

Las personas se sienten mejor cuando piensan que obtienen una buena negociación cuando compran. Al saber esto, algunos minoristas marcan algunos artículos con un precio por encima del precio de menudeo tradicional y después ofrecen un descuento de 60%. Si sólo hubieran descontado 20% del precio de menudeo normal el precio "resultante de venta" habría sido el mismo. Un minorista dice que sólo hace felices a los compradores el hecho de que obtengan un buen trato cuando él aumenta el precio de menudeo antes de hacer el descuento.

Preguntas

1. ¿Usted qué piensa?
2. ¿La Declaración de ética de la AMA aborda este tema? Vaya a (**www.marketingpower.com** y revise la declaración. Luego redacte un párrafo breve en el cual resuma lo que contiene el Código de ética de la AMA relacionado con la fijación de precios al detalle.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

Para una ayuda general continua sobre los planes de negocio y los planes de marketing, visite **www.bplans.com,** o **http://www.businessplans.org**. También se puede referir al apéndice 1 del capítulo 2 para aspectos de checklist del plan de marketing relacionados con las decisiones de fijación de precios. Una vez que haya completado este ejercicio del plan de marketing, puede completar la parte 6 de la Hoja de trabajo del Plan de marketing en el sitio web del libro **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**. Continúe con la etapa de fijación de precios del proceso de planeación estratégica para la empresa que ha elegido con los siguientes ejercicios:

1. ¿Qué política de precios debe utilizar su empresa? ¿Hay cualesquiera implicaciones legales de esta elección? ¿Habrá diferencias en las políticas de fijación de precios en línea frente a fuera de línea? ¿Esas diferencias están relacionadas con su estructura de costos en el entorno en línea? ¿Por qué? ¿Esas diferencias son legales?
2. Observe lo fácil que es comparar los precios en Internet. Verifique los sitios de comparación de precios como **www.pricescan.com**, **www.mysimon.com**, y **www.bizrate.com**. Dada la forma en que se exhiben los productos y los precios, ¿en qué forma su oferta puede mostrar una ventaja diferencial si hay una diferencia en el precio? A medida que los precios llegan a la paridad en Internet, ¿de qué otra manera diferenciará usted sus bienes o servicios?
3. ¿Qué clases de descuentos de precios puede ofrecer su empresa? ¿Los precios descontados se ofrecerán a los compradores en línea que los compradores fuera de línea no reciben? ¿Por qué les podría cobrar usted a sus clientes en línea menos que a sus clientes fuera de línea?
4. A medida que trabaja en el componente de Internet de su plan de marketing, debe decidir cómo determinar las políticas de fijación de precios geográfica. ¿Se verá como un proveedor específico no geográfico en Internet y les ofrecerá los mismos costos de flete a todos, o deberá cobrar más por distancias más grandes? ¿Venderá sus productos a nivel local, regional, o nacional? Sólo porque está en Internet, ¿eso significa que deberá tratar de servir a todos los mercados? Explique.

CASO DE ESTUDIO: WAL-MART

© JASMINE AWAD/ISTOCKPHOTO INTERNATIONAL, INC.

¿QUÉ TAN BAJO PUEDEN LLEGAR LOS PRECIOS DE LOS MEDICAMENTOS?

Cuando Wal-Mart presentó su nuevo plan de medicamentos de prescripción en 2006, en el cual reducía los precios de 331 medicamentos comúnmente prescritos a un precio único de $4, el médico de Frank Ganci le indicó que lo revisara. No contaba con seguro médico y sus prescripciones le costaban $110 al mes en su farmacia local, así que cambiarse a Wal-Mart significaba que podía obtener los mismos tres medicamentos por $12. Ahora dice que es un cliente leal de Wal-Mart: "Si no compensan el dinero en las prescripciones, lo harán en mis compras de ropa y de comida".

Los analistas de la industria especulan que Wal-Mart cuenta con clientes como Ganci para gastar el dinero que ahorraron en la farmacia en otros productos en la tienda. Sin embargo, Wal-Mart insiste en que puede ganar una utilidad tan solo en las prescripciones de $4, ya que los medicamentos más costosos no tienen descuento: "sólo puede estar en nuestro programa si es rentable", aclara Bill Simon, un presidente ejecutivo CEO de Wal-Mart.

Es verdad que las farmacias pueden comprar algunos tipos de genéricos de los fabricantes por menos de $4. Por ejemplo, el suministro de un mes de fluoxetina, la versión genérica del Prozac, se puede obtener por 75 centavos de dólar. Pero los gastos fijos y los sueldos de los farmacéuticos llevan el costo real cerca de los $15. Sería difícil para las farmacias más pequeñas igualar el punto de precios de $4, lo que hace que algunos de los competidores de Wal-Mart se quejen de que viola las leyes de fijación predatoria de precios. "No se puede simplemente vender algo por debajo del costo para quitar del camino al tipo pequeño", se queja Rick Sain, copropietario de una farmacia en Tennessee. "Se tiene al menos que establecer un precio justo. Eso es lo que buscan todos los estados que aplican leyes de comercio leal porque no se puede surtir una receta por $4. Ellos afirman que sí se puede".

Más adelante Wal-Mart aumentó el precio de ciertos medicamentos genéricos de $4 a $9 con el fin de que la empresa cumpliera con todas las "leyes de bajo costo", según una declaración de la empresa. John Rector de National Community Pharmacists Association comenta, "No sabemos a ciencia cierta si pueden ganar hacer utilidades con medicamentos de $4, de manera que no violen estas leyes. Pero lo dudamos mucho y el hecho es que [aumentar algunos precios] nos da una idea de cómo son sus prácticas de negocios".

Las tiendas como Target y Kmart redujeron con rapidez sus precios para igualar a los de Wal-Mart, pero Walgreens y CVS anunciaron ambas que sus precios permanecerían iguales. Tony Civello, CEO de Kerr Drug, insiste, "No trataremos nuestras recetas como playeras y jeans. Wal-Mart puede elegir utilizar algunos medicamentos de prescripción limitada como pérdidas del líder. Pero el cuidado médico de nuestros pacientes no es así. No comprometeremos eso".

Bill Vaughan, analista político de Consumers Union, afirma que la reducción de precios en realidad es un paso en la dirección correcta. "Es el inicio de una mejor competencia en un sector en donde se trata de centavos por píldora", señaló. Cuando se introduce un medicamento genérico, las farmacias pueden cobrar lo que quieran por él. Un estudio reveló que los aumentos de precios con frecuencia eran tan altos como de 4 000%. Pocas personas comparan los precios de los medicamentos entre farmacias, así que éstas pueden aumentar los precios de manera sustancial.

El programa de prescripciones de Wal-Mart parece aumentar la conciencia de los consumidores, ya que demuestra qué tan bajos pueden llegar a ser los precios de los medicamentos. Los descuentos son bienvenidos, en especial entre los estadounidenses que carecen de seguro médico y los ancianos que subsisten con ingresos fijos. Los legisladores han escuchado a los ciudadanos que confían en el plan de $4 y se están haciendo esfuerzos en estados como Colorado y Minnesota, ya sea para repeler las leyes de fijación predatoria de precios o exentar de ellas a los medicamentos de prescripción.

Las prescripciones en el programa de $4 de Wal-Mart ahora constituyen más de 35% de todas las prescripciones que surten y la empresa presume de que su programa ha ahorrado ya a los consumidores más de $340 millones en costos de medicamentos. El ejecutivo de Wal-Mart, H. Lee Scott es entusiasta acerca de su futuro al indicar, "el programa de prescripción de $4 es absolutamente una de las mejores cosas que hemos hecho en mucho tiempo".[43]

Preguntas

1. ¿Cree usted que Wal-Mart participa en la fijación depredatoria de precios con su programa de medicamentos genéricos de $4? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que las leyes de fijación depredatoria de precios se deberían enmendar para excluir a los medicamentos de prescripción? Explique.
3. Si usted fuera propietario de una farmacia junto a una tienda Wal-Mart, ¿qué estrategias intentaría para competir? Igualaría los precios de ser posible o encontraría otras formas de agregar valor? ¿Qué les podría ofrecer una farmacia pequeña como la suya a los clientes, que Wal-Mart no les brinde?

©NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

PERSPECTIVAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS, METHOD, LA REVISTA *READYMADE*, SEPHORA, VANS Y ACID+ALL

Fijar los precios correctos es uno de los aspectos más desafiantes del trabajo de los mercadólogos. ¿Qué tan alto es el precio que podrá soportar el mercado? ¿Qué tipo de mensaje comunica el precio? ¿Qué tan flexible puede ser nuestro precio? La respuesta a ésas y a una multitud de otras preguntas relacionadas con el precio varían por industria, por categorías de producto dentro de una industria, e incluso por marca y por tienda.

En este video se muestra una amplia gama de temas y preocupaciones de la fijación de precios a los que se enfrentan las nuevas marcas como Method, la revista ReadyMade y Acid+All y las marcas establecidas, como Sephora y Vans. Existen tanto similitudes como diferencias en las herramientas que cada empresa utiliza para establecer y afinar su precio base. Sin embargo, una idea unifica a todas ellas: la fijación de precios se considera una estrategia y no una reflexión posterior.

Preguntas

1. Compare las estrategias de Method, *ReadyMade* Magazine y Acid+All. ¿Estas marcas relativamente recientes utilizan la misma estrategia?
2. ¿En qué formas la estrategia de Sephora es semejante a la de Acid+All?
3. ¿Tiene sentido para Method utilizar una fijación de precios de línea de productos? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es la estrategia principal de Vans para fijar los precios de los boletos para el Warped Tour que patrocina?

El Resultados de marketing y usted

Puntuaciones altas en esta encuesta indican que usted es muy sensible a los precios y que su conciencia de precios afecta la forma en que compra. Por el contrario, una puntuación más baja sugiere que usted no es muy consciente de los precios.

ERROR DE MARKETING

La fijación de precios de Ryanair hace que se alcen las cejas

Iniciada en 1985 con un solo avión de 15 asientos que volaba una vez al día entre el Aeropuerto Waterford en Irlanda y el Aeropuerto Gatwick en Londres, Ryanair en la actualidad califica como una de las 20 aerolíneas más grandes en términos de pasajeros. En 2006, la aerolínea transportó a más de 42 millones de pasajeros. Pero, ¿su modelo de costo bajo y un enfoque obsesivo en la utilidad neta la han llevado al borde de la frugalidad?

Según un informe, Ryanair tenía por lo menos 15 impuestos y cargos separados, que en ocasiones incluso sumaban un total mayor que el boleto mismo. En febrero de 2008, la empresa reportó que el dinero recabado de esos cargos extra aumentó 30% a €111 millones en un trimestre. Sin embargo, mientras tanto la aerolínea redujo 4% los precios reales del boleto.

Supuestamente, los ahorros debidos a los costos reducidos del aeropuerto y el avión se trasladan a los pasajeros de Ryanair por medio de tarifas reducidas. Los costos de aeropuerto incluyen amenidades tales como el mostrador de registro de la aerolínea, algo que Ryanair espera abolir. Para 2010, Ryanair ha sugerido que todos los pasajeros necesitarán registrarse en línea con el fin de confirmar su vuelo. Según la compañía transportista, 75% de los pasajeros ya se registra en línea. Por consiguiente, al prescindir de los mostradores de registro, eso reduciría los costos generales para el 75% que está cubriendo el costo del mostrador, pero que no lo utiliza. Otro costo importante del aeropuerto se relaciona con el manejo del equipaje. La meta es que sólo uno de cada cinco pasajeros de Ryanair registre su equipaje. El manejo reducido del equipaje resulta en costos más bajos, que la aerolínea ha dicho que le puede pasar al consumidor por medio de precios más bajos por el asiento. Además, en marzo de 2009, hubo un informe de que la empresa estaba planeando cobrar una cuota de £10 por el vuelo de regreso, incluso si el pasajero se registraba en línea, imprimía su propio pase de abordar y no llevaba equipaje.

Lo mismo que muchas aerolíneas, Ryanair cobra por extras a bordo como alimentos y bebidas. Una idea a la que ha aludido el director de Ryanair es instituir un cargo por el uso de los baños. En forma similar a algunos baños públicos, se podrían ajustar ranuras para monedas en las puertas de los baños y los pasajeros tendrían que pagar por visitar el baño. No hay ningún requerimiento legal para proporcionar baños a bordo, de manera que una cuota por el uso de los baños sería legal. Sin embargo, otra reducción sugerida de los costos a bordo provocó la ira de muchos pilotos de Ryanair. En 2008, la empresa empezó a controlar los derechos discrecionales de los pilotos de solicitar combustible extra para reservas de seguridad. Desde la perspectiva de muchos pilotos, la restricción comprometía la seguridad.

El presidente del consejo de Air Transport Users Council ha dicho que Ryanair no está haciendo nada ilegal en lo que concierne a los cargos subordinados u opcionales, siempre y cuando la empresa sea transparente acerca de ellos. El sitio web de Ryanair sí tiene una tabla de tarifas que incluye aspectos como: registro en línea, manejo de pagos, registro en el aeropuerto, prioridad para abordar, niños menores de dos años en el mismo asiento, equipaje registrado, exceso de equipaje, equipo para infantes, equipo deportivo, instrumentos musicales, cambio de vuelo y cambio de nombre. Por consiguiente, los cargos de tarifas subordinados son transparentes y se anotan para el pasajero que navega en el sitio web para identificar los cargos adicionales.

© ISTOCKPHOTO.COM/KAYANN LEGG

Un área en la cual Ryanair sí tropezó con problemas de fijación de precios en la segunda mitad de 2008 fue en lo que concierne a los costos no opcionales, como los impuestos. En 2007, La Office of Fair Trading (OFT) ordenó que todas las aerolíneas del Reino Unido deberían incluir costos "fijos no opcionales" en sus tarifas. Sin embargo, el sitio web de la empresa mostraba precios que excluían impuestos y cargos. Esto hacía que los precios de los asientos de Ryanair parecieran considerablemente más atractivos a un comprador que compara los precios. Aun cuando la aerolínea atribuyó este error de fijación de precios a un problema de desempeño del sistema, que estaba trabajando con su socio de software para rectificarlo, el hecho de que la aerolínea estaba quebrantando la ley no pasó desapercibido para los competidores y las agencias de noticias que habían tenido muchos altibajos con la empresa. Aun cuando muchos pueden mostrar empatía por los problemas de desempeño del sistema, Ryanair y sus tácticas de fijación de precios habían provocado la ansiedad de muchos para dejar que el problema quedara sin resolverse mientras que algunos sugieren, una vez más, que la aerolínea estaba tratando de ocultar los cargos por fijación de precios.

Preguntas

1. ¿Cuál es la relación entre la demanda y el precio para los boletos de las aerolíneas?
2. Aun cuando no esté violando ninguna ley con los cargos subordinados y opcionales, ¿cree usted que Ryanair está fijando sus precios en forma ética?

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Kindle mantiene el mismo precio incluso durante la recesión

En octubre de 2008 Oprah Winfrey, anfitriona de programas de entrevistas, dio su apoyo al e-reader Amazon.com, el Kindle. El apoyo de Oprah Winfrey ha resultado ser una mina de oro para las empresas de productos de consumo y, en épocas económicas difíciles, podría ser crítico para la habilidad de Kindle de salir adelante en tiempos de recesión y avanzar hacia la tendencia principal de la opinión pública estadounidense.

El Amazon Kindle es un lector portátil que descarga libros, blogs, revistas y periódicos en forma inalámbrica. Después el material se muestra en un despliegue electrónico en papel de alta resolución que se ve y se lee como si fuera lo real (incluso bajo la luz del sol).

El Kindle se lanzó por primera vez a finales de 2007 y, debido a la sociedad inalámbrica con Sprint, requerida para descargar el producto, sólo estaba disponible en Estados Unidos. A un precio al detalle de $399, la primera oferta del Kindle de Amazon.com supuestamente se vendió en cinco horas y media. A la larga, el precio bajó a $359. Durante la introducción del Kindle, Amazon.com tenía arriba de 90 000 títulos digitales disponibles para descargarlos. Aun cuando Amazon no reportó cifras de venta del Kindle, un analista reportó que se habían vendido alrededor de 500 000 Kindles antes del lanzamiento del Kindle 2.

El Kindle tiene un competidor importante, el Reader de Sony. Sony lanzó el Reader, a un precio de $299 en 2006, y está disponible en Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Las versiones posteriores del Reader se vendieron entre 299 y 400 dólares. Las bajas del producto al lector requieren que el Reader esté conectado a una computadora para descargar el material desde un sitio web especial. Para noviembre de 2008, Sony supuestamente había enviado alrededor de 300 000 Readers desde su lanzamiento.

En febrero de 2009, Amazon.com lanzó al mercado el Kindle 2 en Estados Unidos, a un precio de $359. En vez de reducir el precio de su siguiente generación Kindle, Amazon optó por proporcionar mejoras y mantener el precio constante. El nuevo Kindle ofrecía varias mejoras del producto sobre el Kindle original:

- Más delgado
- Más ligero
- 3G inalámbrico permite descargar de cualquier parte, en cualquier momento
- Exhibición mejorada
- Vida más prolongada de las baterías
- Mayor capacidad de almacenamiento
- Mayor rapidez para dar vuelta a la página
- Nueva característica de texto a voz que permite que el aparato lea en voz alta
- Mayor selección de material de lectura

Además, el famoso autor Stephen King escribió una novela disponible exclusivamente para el nuevo aparato.

Aun cuando había un considerable interés en aprender acerca del nuevo y mejorado Kindle 2, los bloggers en todo Estados Unidos estaban enfocando una gran atención en su precio. El consenso general entre los bloggers era que el precio era demasiado alto debido a los difíciles tiempos económicos. Sin embargo, según Jeff Bezos, CEO y fundador de Amazon, no había forma alguna de proporcionar simultáneamente mejoras y reducir el precio.

© JOSHUA KRISTAL/ALAMY

El mantenimiento del precio de etiqueta de $359 para el Kindle 2 ha llevado a algunos a cuestionar la estrategia de fijación de precios y el modelo de negocio para el Kindle. Desde una perspectiva del precio, muchos se preguntan si el punto de precio un tanto alto es práctico en una mala economía. ¿Los consumidores estadounidenses gastarán $359 en un artefacto electrónico innecesario? En lo que concierne al modelo de negocio, el enfoque es en dónde se ganará dinero en este mercado. Para 2009, los libros electrónicos sólo sumaban alrededor de 1% de las ventas totales de libros. Con ese vasto potencial de mercado no aprovechado, parecía que se podría ganar una cantidad considerable de dinero en la venta de libros electrónicos.

Ganar dinero en el mercado de libros electrónicos significaría que los consumidores primero deberían tener un lector electrónico como el Kindle de Amazon o el Reader de Sony. Reducir el precio de los lectores electrónicos significaría más ventas de lectores y, por consiguiente, más ventas de libros electrónicos. Con la Tienda Kindle ofreciendo más de 245 000 libros, periódicos, revistas y blogs disponibles para descargarlos, muchos se preguntaban acerca de la razón fundamental detrás de la fijación de precios del Kindle 2.

Preguntas

1. ¿Qué objetivo de fijación de precios está impulsando a Amazon.com con su oferta de productos Kindle?

2. ¿Cuál es la estrategia de fijación de precios de la empresa?

Marketing orientado a la tecnología

PARTE 7

CONTENIDO

Administración de las relaciones con el cliente (CRM) *698*

© ISTOCKPHOTO.COM/NIKADA

CAPÍTULO

21

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1A Definir la administración de las relaciones con el cliente

2A Explicar cómo identificar las relaciones de los clientes con la organización

3A Comprender las interacciones con la base de clientes actual

4A Delinear el proceso de captura de datos de los clientes

5A Describir el uso de la tecnología para almacenar e integrar los datos de los clientes

6A Describir la forma de identificar a los mejores clientes

7A Explicar el proceso de apalancar la información de los clientes a nivel de toda la organización

OA 1

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE?

La administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés) se enfoca en comprender a los clientes como individuos en lugar de como parte de un grupo. Para hacer esto, las empresas hacen que sus comunicaciones sean más específicas hacia los clientes, al igual que las actividades de marketing personalizadas que utiliza Amazon.com. Este movimiento fue popularizado en un principio como marketing uno a uno. Pero la CRM es un enfoque mucho más vasto para entender y satisfacer las necesidades de los clientes que el marketing uno a uno.

La administración de las relaciones con el cliente es una estrategia de negocios diseñada a nivel de toda la empresa para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción de los clientes al enfocarse con precisión en grupos altamente definidos. Esto se logra al organizar a la empresa alrededor de los segmentos de clientes, establecer y rastrear las interacciones de los clientes con la empresa, fomentar las conductas que satisfagan a los clientes y vincular todos los procesos de la empresa desde sus clientes hasta sus proveedores. Por ejemplo, el reproductor de discos Rhapsody de Listen.com se orienta a los consumidores que escuchan audio continuo. Luego, al requerir que los usuarios se registren, Rhapsody rastrea sus preferencias musicales y su uso. Listen.com puede apalancar esta información para ofrecer promociones especiales y hacer recomendaciones a mercados meta e individuos específicos.

La diferencia entre la CRM y el marketing masivo tradicional puede compararse con disparar un rifle y una pistola. Si usted tiene buena puntería, un rifle es el arma más eficiente que puede utilizar. Por otro lado, una pistola aumenta sus posibilidades de dar en el blanco aunque es más difícil de enfocar. En lugar de difundir mensajes a todo lo largo y ancho del espectro de los medios masivos (el enfoque de la pistola), las empresas con CRM ahora aplican formas de comunicarse en forma eficaz con cada cliente (el enfoque del rifle).

El marketing y usted

¿Cómo se siente acerca de quejarse? Anote sus respuestas en las líneas que se proporcionan

1	2	3	4	5	6
Totalmente de acuerdo		De acuerdo	En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo

__ Las personas están destinadas a comprar de vez en cuando un producto insatisfactorio, así que no se deben quejar con la tienda ni con el fabricante por ello.*

__ Me molesta un poco si no me quejo acerca de un producto insatisfactorio.

__ En ocasiones se siente bien quejarme para desahogar mi insatisfacción y frustración con un producto.

__ Con frecuencia me quejo cuando estoy insatisfecho con una empresa o un producto, porque siento que es mi deber hacerlo.

__ No me agradan las personas que se quejan en las tiendas porque, por lo general, sus quejas son absurdas.*

Ahora, sume su puntuación, revierta sus respuestas para los reactivos que están seguidos por un asterisco (por ejemplo, si usted respondió 3, escriba 4). Averigüe lo que significa su puntuación después de leer el capítulo.

Fuente: De Scale #264, *Marketing Scales Handobook*, G. Bruner, K. James, H. Hensel, Eds. vol. III. © por American Marketing Association.

El ciclo de administración de las relaciones con el cliente

En la superficie, la CRM puede parecer como una estrategia simplista de servicio al cliente. Pero, aunque este último es parte del proceso de la CRM, es sólo una pequeña parte de un enfoque totalmente integrado para desarrollar relaciones con los clientes. La CRM con frecuencia se describe como un sistema de ciclo cerrado que desarrolla las relaciones con los clientes. En la figura 21.1 se ilustra este sistema de ciclo cerrado, que es continuo y circular sin ningún punto de inicio o de terminación predefinidos.[1]

Para iniciar el ciclo de la CRM, una empresa primero debe *identificar las relaciones del cliente con la organización.* Esto puede implicar simplemente saber quiénes son o en dónde se ubican, o bien puede requerir información más detallada acerca de los bienes y servicios que están utilizando. Bridgestone/Firestone, un fabricante de llantas y empresa de servicio para llantas, utiliza un sistema de CRM llamado OnDemand5.[3]

administración de las relaciones con el cliente (CRM)
Estrategia de negocios diseñada a nivel de toda la empresa para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente al enfocarse en grupos altamente definidos.

Experiencia del CLIENTE

Seguimiento de las experiencias del cliente con Google Analytics

Desde los primeros días de la Internet, las empresas han sabido que una buena presencia en la Web es esencial para la imagen de la marca. Pero con la creciente importancia de una presencia en línea, también es obvio que la medición de la eficacia del sitio web es crucial. Los analíticos de la Web y específicamente Google Analytics, permiten que las empresas midan la eficacia del marketing en línea y fuera de línea para atraer visitantes, la tasa de conversión, las experiencias del usuario y un ROI para el sitio web. Como una herramienta de medición en línea, a un nivel básico, Google Analytics puede mostrar a las empresas el número de visitantes diarios al sitio, las tasas de conversión promedio sobre una variedad de resultados, las páginas más visitadas, el tiempo promedio pasado en cada página, la profundidad promedio de la visita, la dispersión geográfica de los visitantes, la cantidad de ingreso que está produciendo el sitio, sus productos de mayor venta y muchas otras métricas. A un nivel más profundo, Google Analytics puede mostrar a las empresas el valor de cada cliente, el valor de la página web, la diferencia en el ROI entre los clientes nuevos y los que regresan, las variaciones en las tasas de conversión, las variaciones en la tasa de rebotes, la eficacia de las herramientas de búsqueda internas y cuántas visitas se requieren para que alguien que no es cliente se convierta en un nuevo cliente. Utilizando Google Analytics, una empresa incluso puede utilizar métodos de optimización del motor de búsqueda y Google AdWords para identificar los términos clave rentables. Y lo mejor de todo es que la mayor parte de esto es gratis. Los siguientes son algunos de los resultados:

- El corredor global de bienes raíces RE/MAX recibe más de dos millones de visitas al mes. Google Analytics mostró que 90% provenía de motores de búsqueda y utilizaba el término de búsqueda "remax" y que 70% de las personas buscaba propiedades en su sitio. También encontraron que el cambio de la función de búsqueda de propiedades a la página principal era importante.
- La American Cancer Society necesitaba obtener la mayor publicidad para su campaña de recabar fondos. Con Google Analytics, pudieron mejorar el diseño la funcionalidad y la tecnología del sitio. Por ejemplo, pudieron optimizar sus palabras clave de AdWords alrededor del contenido, de manera que pudiera medir el ROI en esta herramienta. Google Analytics también les ayudó a desarrollar programas de educación en línea sobre el cáncer utilizando la optimización del motor de búsqueda para la información de las pruebas clínicas.
- Discount Tires encontró que Internet era uno de sus canales de distribución más exitosos. Utilizando Google Analytics y AdWords, las ventas en línea se incrementaron 14% durante la primera semana. También aprendieron la forma de revisar la fraseología en su sitio web, lo que redujo su tasa de abandono 36%.[2]

¿En qué forma pueden las empresas utilizar Google Analytics (piense en el desarrollo de la lealtad a la marca, las campañas de correo electrónico, la retención del cliente, la orientación del mensaje de marketing, etcétera)? Todo esto es gratis. ¿Qué hay en eso para Google?

Dicho sistema recaba información de manera inicial desde una interacción de un punto de venta. Los tipos de información que se recaban abarcan la información demográfica básica, con qué frecuencia los consumidores compran los productos, cuánto adquieren y qué tan lejos manejan.

A continuación, la empresa debe *entender las interacciones con los clientes actuales*. Las empresas logran esto al recabar datos acerca de todos los tipos de comunicaciones que un cliente establece con la empresa. Por medio de su sistema OnDemand5, Bridgestone/Firestone puede agregar información basada en las interacciones adicionales con el consumidor, como las visitas múltiples a la ubicación de una tienda física y el historial de compras. En esta fase, las empresas se basan en la información inicial recabada y desarrollan una base de datos más útil.

Por medio de este conocimiento de sus clientes y de sus interacciones, la empresa entonces *captura los datos de clientes pertinentes sobre las interacciones*. Como un ejemplo, Bridgestone/Firestone puede recabar información conveniente, como la fecha de la última comunicación con un cliente, qué tan a menudo compra y si redimió los cupones enviados por medio del correo directo.

¿Cómo pueden los mercadólogos analizar a los clientes individuales y comunicarse con ellos en forma realista? ¿Cómo pueden las grandes corporaciones como FedEx y Williams-Sonoma manejar las relaciones con todos y cada uno de sus millones de clientes a nivel personal? La respuesta reside en cómo se utiliza la tecnología de información para implementar el sistema de CRM. En esencia, un enfoque CRM no es más que la relación cultivada por un vendedor con el cliente. Un vendedor exitoso desarrolla una relación a lo largo del tiempo, piensa en forma constante acerca de lo que el cliente quiere y necesita y está al tanto de las tendencias y patrones en el historial de compras del cliente. Un buen vendedor con frecuencia sabe lo que necesita el cliente, incluso antes de que éste lo sepa. El vendedor también puede informar, educar e instruir acerca de nuevos productos, tecnología o aplicaciones en anticipación a las necesidades o requerimientos futuros del cliente.

Este tipo de atención considerada es la base de los sistemas exitosos CRM. La tecnología de la información se utiliza no sólo para mejorar la recolección de datos de los clientes, sino también para *almacenar e integrar los datos de los clientes* a nivel de toda la empresa y, por último, "llegar a conocerlos" a nivel personal. Los datos de los clientes son respuestas de primera mano que se obtienen de ellos mismos mediante la investigación o al plantear preguntas directas. Estos datos iniciales, que podrían incluir respuestas individuales a los cuestionarios, respuestas en las tarjetas de garantías o listas de compras registradas en cajas electrónicas, aún no se han analizado o interpretado.

FIGURA 21.1

Modelo de flujo simple del sistema de administración de las relaciones con el cliente

El valor de los datos del cliente depende del sistema que almacena los datos y la consistencia y la precisión de la información capturada. Obtener datos de alta calidad que sean procesables y de diversas fuentes es un elemento clave en cualquier sistema de CRM. Bridgestone/Firestone logra esto al manejar toda la información en una base de datos central asequible para todas las empresas. Hay disponibles distintos tipos de software de administración de bases de datos, desde aquellas de tecnología extremadamente compleja, costosas y personalizadas hasta programas estandarizados. Oracle, la empresa de software de CRM más grande del mundo, ofrece artículos personalizados para cualquier tipo de aplicación CRM. En contraste, NetERP brinda a los usuarios programas de base de datos en un formato estándar el cual está disponible a un costo mucho menor.[4]

Todos los clientes quieren ser la máxima prioridad de una empresa. Pero no todos ellos son igual de importantes desde el punto de vista de los negocios. Algunos son simplemente más rentables para la empresa que otros. En consecuencia, la empresa debe identificar a *sus clientes rentables y a aquellos que no lo son*. La minería de datos es un proceso de análisis que recaba datos procesables acerca de los hábitos de compra de los clientes actuales y potenciales de una empresa. En esencia, la minería de datos transforma los datos de los clientes en información que una empresa puede utilizar para tomar decisiones gerenciales. El software NetERP permite que los gerentes personalicen su "tablero" para obtener informes en tiempo real acerca de los artículos de mayor venta y de las ventas brutas durante un periodo dado. En forma similar, Bridgestone/Firestone utiliza OnDemand5 para analizar sus datos y determinar qué clientes califican para el programa MasterCare Select. Asimismo, identifica a aquellos que no han hecho una compra en los últimos 8 a 12 meses.

© iSTOCKPHOTO.COM/SURELY

Una vez que se analizan los datos de los clientes y se transforman en información utilizable, ésta se debe apalancar. El sistema de CRM envía la información del cliente a todas las áreas del negocio, porque el cliente interactúa con todos los componentes del mismo (por ejemplo, ventas o marketing, operaciones, producción, contabilidad). En esencia, la empresa trata de mejorar las relaciones con el cliente al hacer llegar la información correcta a la persona adecuada en el lugar y el momento oportunos.

Bridgestone/Firestone utiliza la información en su base de datos para desarrollar diversas campañas de marketing para cada tipo de cliente. Por ejemplo, los clientes de MasterCare Select reciben sin costo rotación de llantas, mapas, asistencia en el camino y servicio por llaves perdidas. También se enfoca en los clientes por medio de promociones dirigidas a aumentar las visitas a la tienda, las promociones a llantas de mayor nivel y las compras de servicios adicionales. Desde que la empresa personalizó sus correos para cada tipo de cliente, las visitas a las tiendas han aumentado en más de 50 por ciento.[5]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 1 Definir la administración de las relaciones con el cliente

Implementar un sistema de administración de las relaciones con el cliente

Nuestra discusión de un sistema de CRM ha supuesto dos puntos clave. Primero, los clientes ocupan el escenario central en cualquier organización. Segundo, las empresas deben administrar las relaciones con el cliente por medio de todos los puntos de contacto del cliente a nivel de la organización completa. El equipo de béisbol Seattle Mariners tomó medidas proactivas para aumentar la asistencia de los clientes a los juegos con base en estos dos puntos. El equipo implementó un programa de lealtad del cliente para ayudar a los Mariners a "entender mejor a los fanáticos". Al recabar información de cada interacción que un cliente tiene con los Mariners, desde visitar los puestos concesionados hasta comprar boletos en línea e incluso frecuentar las tiendas minoristas que venden mercancía de los Mariners, los mercadólogos pudieron rastrear el número de juegos a los que asistían los consumidores. Enviaban mensajes de correo electrónico como recordatorio si un fanático estaba próximo a alcanzar un estatus de "poseedor de pase de temporada" y también monitoreaban las quejas. Por ejemplo, cuando el sistema de CRM identificó una de ellas de un fanático acerca del olor a papas fritas con ajo, la organización movió al fanático a un área donde no había consumidores frecuentes de papas fritas con ajo.[6]

En las siguientes secciones analizaremos cómo se implementa y se sigue la progresión descrita en la figura 21.1 mientras explicamos cada paso con mayor detalle.

2A IDENTIFICAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Las empresas que cuentan con un sistema de CRM siguen un enfoque o modelo centrado en el cliente. Centrado en el cliente es una filosofía de gerencia interna similar al concepto de marketing analizado en el capítulo 1. Según esta filosofía, la empresa personaliza su oferta de bienes y servicios con base en los datos generados mediante interacciones entre el cliente y la empresa. Dicha estrategia trasciende todas las áreas funcionales de la empresa (producción, operaciones, contabilidad, etc.), en la que se produce un sistema interno donde todas las decisiones y acciones de la empresa son un resultado directo de la información de los clientes.

© AP PHOTO/NICK UT

El sistema PlayStation de Sony es uno de los líderes en el mercado de los videojuegos. Para aumentar la lealtad de los clientes y asegurarse de que los productos de la empresa satisfagan las necesidades y deseos de su mercado meta, Sony diseñó un sitio web que se percibe como un club exclusivo para jugadores de video. Y mediante la retroalimentación de los participantes, Sony puede refinar su sitio para satisfacer los deseos puntuales de sus clientes cuando evolucionan.

Una empresa centrada en el cliente crea relaciones duraderas al enfocarse en lo que satisface y retiene a los clientes valiosos. Por ejemplo, el sitio web de Sony **playstation.com** se enfoca en el aprendizaje, la administración del conocimiento de los clientes y el empowerment para comercializar su sistema de entretenimiento de computadora de juegos. El sitio de PlayStation está diseñado para crear una comunidad de usuarios que pueden unirse a PlayStation Underground, en donde "sentirán que pertenecen a una subcultura de jugadores fervientes". Para lograr este objetivo, el sitio web ofrece compras en línea, oportunidades de probar nuevos juegos, soporte al cliente e información acerca de noticias, eventos y promociones. Las características interactivas abarcan juegos en línea y tableros de mensajes.

El PlayStation está diseñado para respaldar el sistema de CRM de Sony. Cuando los usuarios de PlayStation quieren ingresar a las amenidades en el sitio, se les pide registrarse y proporcionar información como su nombre, dirección de correo electrónico y fecha de nacimiento. Los usuarios pueden optar por llenar una encuesta que les plantea preguntas acerca de los tipos de sistemas de entretenimiento de cómputo que poseen, cuántos juegos tienen para cada consola, compras futuras esperadas de juegos, tiempo empleado en los juegos, tipos de juegos y nivel de conectividad a Internet. Armados con esta información, los mercadólogos de Sony gozan de la capacidad para personalizar el sitio, juegos inéditos y el hardware de PlayStation con base en las respuestas de los jugadores a la encuesta y al uso del sitio web.[7]

Las empresas centradas en el cliente de manera continua aprenden formas de mejorar sus ofertas de bienes y servicios. El aprendizaje en un entorno de CRM implica recabar información de los clientes por medio de comentarios y retroalimentación acerca del desempeño del producto y de los servicios. Como acabamos de describir, Sony se sirve del sitio web de PlayStation para recabar información de encuestas y tableros de mensajes para poder ofrecer más productos y servicios amigables con los clientes.

Cada unidad de una empresa tiene por lo general su propia forma de registrar lo que averigua y tal vez incluso su propio sistema de información de clientes. Los diferentes intereses de los departamentos dificultan tener toda la información del cliente reunida en un solo lugar por medio de un formato común. Para superar este problema, las empresas que utilizan la CRM confían en la administración del conocimiento. La administración del conocimiento es un proceso por el cual la información de los clientes se centra y se comparte con el fin de mejorar la relación entre los clientes y la organización. Los datos recabados engloban las observaciones de experiencia, comentarios, acciones de los clientes y hechos cualitativos acerca del cliente. Por ejemplo, los mercadólogos de PlayStation reúnen la información de la encuesta y generan un archivo de cómputo para cada cliente, el cual está disponible para el centro de atención telefónica (call center) así como en el sitio web. Si un usuario de PlayStation se registra y compra una consola amarilla, pero luego la quiere cambiar por una plateada, puede llamar a la línea de servicio al cliente y el representante en el otro extremo cambiará el pedido e indicará su disponibilidad.[8]

Centrado en el cliente
Filosofía según la cual la empresa personaliza su oferta de bienes y servicios con base en los datos generados mediante las interacciones entre el cliente y la empresa.

empowerment
Delegación de autoridad para resolver con rapidez los problemas de los clientes, por lo general a la primera persona a quien el cliente notifica el problema.

aprendizaje
Proceso informal de recabar datos del cliente por medio de los comentarios y la retroalimentación acerca del desempeño del producto y de los servicios.

administración del conocimiento
Proceso por el cual la información de los clientes se centra y se comparte con el fin de mejorar la relación entre los clientes y la organización.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 2 Explicar cómo identificar las relaciones de los clientes con la organización

Una interacción es un punto de contacto en el que un cliente y un representante de la empresa intercambian información y desarrollan relaciones de aprendizaje. Con la CRM, el cliente y no la organización es quien define los términos de la interacción, con frecuencia al expresar sus preferencias. La organización responde con el diseño de bienes y servicios alrededor de las experiencias deseadas de los clientes. Por ejemplo, los estudiantes pueden comprar la tarjeta de descuento Student Advantage por una cuota nominal y utilizarla para obtener descuentos de los minoristas afiliados, como T–Mobile, Foot Locker, Target, Timberland y Barnes & Noble. Student Advantage rastrea los patrones de gasto de los tarjetahabientes y sus conductas para obtener una mejor comprensión de lo que los clientes universitarios quieren. Luego, Student Advantage comunica esta información a los minoristas afiliados, que pueden personalizar sus descuentos para satisfacer las necesidades de los estudiantes universitarios. Por último, todos se benefician de este programa: los tarjetahabientes reciben considerables descuentos y los minoristas disfrutan de crecientes ventas.[9]

El éxito de la CRM (desarrollar relaciones duraderas y rentables) se puede medir de forma directa por la eficacia de la interacción entre el cliente y la organización. De hecho, lo que marca aún más la diferencia entre la CRM y otras iniciativas estratégicas es la capacidad de la organización para establecer y manejar las interacciones con su base de clientes actual. Entre mayor libertad (empowerment) conceda una empresa a sus representantes, más probable es que la interacción concluya en una forma que satisfaga al cliente.

OA 3 COMPRENDER LAS INTERACCIONES DE LA BASE DE CLIENTES ACTUAL

La *interacción* entre el cliente y la organización es la base sobre la cual se construye un sistema de CRM. Sólo por medio de las interacciones eficaces las organizaciones pueden aprender acerca de las expectativas de sus clientes, generar y administrar el conocimiento acerca de ellos, negociar de manera mutuamente satisfactoria los compromisos y desarrollar relaciones a largo plazo.

En la figura 21.2 se ilustra el enfoque centrado en el cliente para administrar las interacciones con el cliente. Después de un enfoque centrado en el cliente, puede ocurrir una interacción a través de un canal de comunicación formal o directo, como el teléfono, Internet o un vendedor. Las interacciones también ocurren por medio de una relación previa que un cliente haya tenido con la organización, como una compra previa o la respuesta a una encuesta o a través de alguna transacción actual o solicitud por parte del cliente, como una compra real del producto, una solicitud de servicio de reparación o una respuesta a una oferta de un cupón. En pocas palabras, cualquier actividad o punto de contacto que un cliente establece con una organización, ya sea de forma directa o indirecta, constituye una interacción.

Best Buy, una supertienda minorista de electrónica, ofrece un Plan de servicio de desempeño (PSP, por sus siglas en inglés) sobre productos que se compran en la tienda o en línea. El PSP garantiza los productos contra daños o mal funcionamiento. Si los clientes requieren ayuda, pueden contactar a la empresa por correo, por teléfono, en la tienda y en línea. Toda la información del contacto de compra inicial se mantiene en la base de datos del cliente, junto con copias del PSP. Si un cliente llama al número de Servicio al cliente 1-800, el representante tendrá acceso a toda esta información y puede ayudar al cliente o referirlo a otro representante. Así, cualquier forma de comunicación con Best Buy, ya sea iniciada por el cliente o por un representante de la empresa, califica como una interacción o un punto de contacto.[10]

Cuando los usuarios se registran en Amazon.com, ya sea como miembros o como invitados, se registran sus indagaciones y compras y se hace el seguimiento de ellas. A partir de ese punto de contacto inicial, cada vez que los usuarios entran al sitio, sus preferencias se muestran primero.

© ROSE ALCORN/CENGAGE

Las empresas que administran en forma eficaz las interacciones de los clientes reconocen que los clientes proporcionan datos a la organización que afectan una amplia variedad de puntos de contacto. En el sistema de CRM, los **puntos de contacto** son todas las áreas de negocios en donde los clientes tienen contacto con la empresa, ya sea en forma virtual o personal y se pueden recabar los datos. Los puntos de contacto pueden incluir el registro de un cliente para un servicio en particular, la comunicación con servicio al cliente para información del producto, un cliente que llena y devuelve la tarjeta de información de la garantía de un producto o un cliente que habla con el personal de ventas, el personal de entrega y los instaladores del producto. En el ejemplo de Best Buy, los puntos de contacto abarcan la compra inicial del cliente y la llamada iniciada por el cliente a la línea de Servicio al cliente. Los datos recabados en estos puntos de contacto, una vez que se han interpretado, proporcionan una información que afecta a los puntos de contacto dentro de la empresa. Por ejemplo, la información interpretada se puede redirigir a investigación de mercados para desarrollar perfiles de compradores de garantías ampliadas; a producción, para analizar los problemas recurrentes y reparar los componentes; y a contabilidad, para establecer modelos de control de costos para llamadas de servicio de reparación. Con un sistema de CRM, los puntos de contacto se vuelven partes cruciales del proceso de entrega del servicio.

interacción
Punto de contacto en el que un cliente y un representante de la empresa intercambian información y desarrollan relaciones de aprendizaje.

puntos de contacto
Todas las áreas de negocios en donde los clientes tienen contacto con la empresa.

Las interacciones basadas en la Web son un punto de contacto cada vez más popular para que los clientes se comuniquen con las empresas en sus propios términos. En lugar de perder tiempo con llamadas telefónicas y encuestas por correo, las empresas anuncian sus sitios web como el primer punto de contacto para las interacciones con los clientes. Los usuarios de la Web pueden evaluar y comprar productos, hacer reservaciones, ingresar datos preferenciales y proporcionar retroalimentación de clientes acerca de los servicios y los productos. Después se capturan los datos de estas interacciones basadas en la Web, se compilan y utilizan para segmentar a los clientes, sofisticar las actividades de marketing, desarrollar los nuevos productos y entregar un grado de personalización individual para mejorar las relaciones con los clientes.

Cuando los usuarios se conectan al sitio web de Amazon Books and Music, por ejemplo, como miembros o como invitados, sus indagaciones y sus compras se registran y rastrean. Desde ese punto de contacto inicial, cada vez que el usuario ingresa al sitio, sus preferencias se muestran primero. Si ha comprado algún libro o música en el pasado, el sitio le recomendará nuevos libros o discos del

FIGURA 21.2

Enfoque centrado en el cliente para manejar las interacciones con el cliente

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 3 Comprender las interacciones con la base de clientes actual

mismo autor o artista similar. De igual manera, si los clientes solicitan un libro de un autor en particular sin hacer la compra, se les informará en su visita subsiguiente acerca del nuevo material que ese autor tenga a la venta.[11]

Otro punto de contacto es por medio de las interacciones del punto de venta en las tiendas o en los kioscos de información. Mucho del software en el punto de venta permite a los clientes proporcionar información con facilidad acerca de ellos mismos, sin sentir que se ha violado su privacidad. Luego, la información se utiliza en dos formas: para actividades de marketing y de comercialización y para identificar de manera precisa a los mejores clientes de la tienda y los tipos de productos que compran. La recolección de datos en las interacciones en el punto de ventas también se utiliza para incrementar la satisfacción de los clientes mediante el desarrollo de los servicios en tienda y las promociones de reconocimiento de los clientes. Por ejemplo, Borders y Waldenbooks se han unido para ofrecer una Tarjeta Platino Visa que permite a los miembros acumular puntos por hacer compras y redimirlos por un certificado de regalo en la tienda. Entonces las empresas pueden hacer un seguimiento de las compras e identificar a los mejores clientes.

interacciones en el punto de venta
Comunicaciones entre los clientes y las organizaciones que ocurren en el punto de venta, por lo general en una tienda.

OA 4 CAPTURAR LOS DATOS DE LOS CLIENTES

Se pueden obtener grandes cantidades de datos de las interacciones entre una organización y sus clientes. Por tanto, en un sistema de CRM, el problema no es cuántos datos se pueden obtener, sino más bien qué tipos se deben adquirir y cómo se pueden utilizar de manera eficaz para el mejoramiento de la relación.

El enfoque tradicional para recabar datos de los clientes es por medio de las interacciones del canal. Éstas incluyen visitas a las tiendas, conversaciones con el personal de ventas, interacciones por medio de la Web, conversaciones telefónicas tradicionales y comunicaciones inalámbricas, como charlas por teléfonos celulares y comunicaciones satelitales. En un sistema de CRM, las interacciones de los canales están consideradas como las principales fuentes de información con base en el canal elegido para iniciar la interacción, más que en los datos recabados. Por ejemplo, si un consumidor se registra en el sitio web de Sony para averiguar por qué un aparato de esta marca no funciona en forma adecuada y la respuesta no está disponible en línea, entonces se refiere al consumidor a una página donde puede describir el problema. El sitio web envía luego por correo electrónico una descripción del problema a un representante de la empresa que investigará la falla y responderá por medio del correo electrónico. Más aún, la empresa hará seguimiento con una breve encuesta de satisfacción también enviada por correo electrónico. Sony sigue utilizando el modo de comunicación por correo electrónico, porque el cliente lo ha establecido como el método de contacto preferido.[12]

© THINKSTOCK IMAGES/JUPITERIMAGES

Las interacciones entre la empresa y el cliente facilitan la recolección de grandes cantidades de

datos. Las empresas pueden obtener no sólo una simple información de contacto (nombre, domicilio y teléfono) sino también los datos referentes a la relación actual del cliente con la organización, como historial de compras pasadas, cantidad y frecuencia de las compras, cantidad promedio gastada en ellas, sensibilidad a las actividades promocionales, etcétera. Por ejemplo, GEICO Insurance Company, al momento de la renovación de pólizas de sus clientes de seguros de automóviles, solicita información relacionada con los estilos de vida (actividades, intereses, opiniones, etc.), factores culturales (etnia, religión, etc.) y la etapa de vida del cliente (composición familiar, número y edad de los hijos, hijos que viven en casa, etc.) para fines de la fijación de precios y personalización de los paquetes de seguros para sus clientes. Estos datos también se utilizan para planear nuevas ofertas de productos, como seguros de mantenimiento vehicular y seguro de automóviles para clientes de arrendamiento, junto con la venta cruzada de otros servicios GEICO, como seguros de vida, de casa y marítimo.[13]

De esta forma se puede capturar abundante información de un cliente por medio de varios puntos de contacto. Multiplique esto por los miles de clientes con todos los puntos de contacto con una organización y el volumen de datos rápidamente puede volverse inmanejable para el personal de una empresa. Los enormes volúmenes de datos que resultan de una iniciativa de CRM se pueden manejar en forma eficaz únicamente con el uso de la tecnología. Más aún, una vez que se recaban los datos del cliente, la pregunta de quién es propietario de esos datos adquiere gran relevancia.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 4 Delinear el proceso de captura de datos de los clientes

OA 5 ALMACENAR E INTEGRAR DATOS DE CLIENTES

Los datos de los clientes son sólo tan valiosos como el sistema en el que se almacenan y la consistencia y precisión de los mismos. La recolección de la información se complica más por el hecho de que los datos que necesita una unidad de la organización, como ventas y marketing, con frecuencia están generados por otro departamento de la empresa o incluso por un proveedor tercero, como una firma de investigación de mercados independiente. Así, las empresas deben utilizar la tecnología de información para capturar, almacenar e integrar la información de clientes estratégicamente importantes. Este proceso de centralizar los datos en un sistema de CRM se conoce como almacenamiento de datos.

Un almacén de datos es una central de depósito de datos (*base de datos*) de clientes recabados por una organización. En esencia, es un enorme archivo computarizado de toda la información recabada en la fase anterior del proceso de CRM, por ejemplo, la información recabada en los puntos de contacto del canal, transacción y producto o servicio. El centro del almacén de datos es la base de datos: "una colección de datos, en especial una a la que se puede ingresar y manipular por medio de software de computadora".[14] La base de datos de CRM se enfoca en recabar estadísticas esenciales de los consumidores, sus hábitos de compra, métodos de transacción y uso del producto en un depósito centralizado que es asequible por todas las áreas funcionales de una empresa. Por tradición, dicha información se almacenaba en sistemas de cómputo separados en toda de la empresa. Sin embargo, al utilizar un almacén de datos, los gerentes de marketing pueden acceder con rapidez a considerables cantidades de información que se requieren para la toma de decisiones. Por ejemplo, Continental Airlines solía almacenar datos en una diversidad de sistemas operativos que no era posible integrar. Como resultado, los gerentes no contaban con la profundidad ni la calidad de información para facilitar la toma de decisiones. Ahora, el almacén de datos

almacén de datos
Central de depósito de datos de clientes recabados por una organización, que son almacenados e inventariados en un sistema de cómputo centralizado para que la información pueda ser compartida con todos los departamentos funcionales de la empresa.

base de datos
Colección de datos, en especial una a la cual se puede tener acceso y manipular por medio de software de computadora.

lista de respuesta
Lista de clientes que incluye nombres y domicilios de personas que han respondido a una oferta de cierto tipo, como por correo, teléfono, televisión de respuesta directa, rebajas de productos, concursos o sorteos, o inserciones publicitarias.

lista compilada
Lista de clientes que se desarrolla recabando nombres y domicilios de los directorios telefónicos y listas de membresías, por lo general mejoradas con información de los registros públicos como datos de censos, registros de automóviles, anuncios de nacimientos, puesta en marcha de un negocio o quiebras.

de Continental centraliza información de 41 fuentes. El almacén es asequible para 35 departamentos y 1 300 empleados. El contenido de la base de datos incluye todo desde programas de vuelo, inventario de asientos y perfiles de clientes hasta la nómina de los empleados y las tripulaciones. Incluso las partes de las aeronaves y el mantenimiento está siendo agregado al sistema para ayudar en la toma de decisiones de distribución.[15]

Cuando una empresa crea su base de datos, el primer paso es desarrollar una lista. Una lista de respuesta se basa en clientes que han mostrado interés en un bien o servicio. Tal vez han respondido a una oferta por correo directo, a un anuncio en línea, a un anuncio impreso en una revista o un periódico, o a un comercial en la televisión. Las listas de respuesta tienden a ser especialmente valiosas debido a que el comportamiento pasado es un acertado predictor de un comportamiento futuro y debido a que los consumidores que han mostrado interés en el bien o servicio son más proclives a comprar. Las empresas pueden encontrar que es valioso mejorar sus registros de clientes con información acerca de las características demográficas y del estilo de vida de los clientes o los posibles clientes. Una empresa externa que ha recabado nombres e información de contacto de consumidores potenciales crea las lista compilada. Esta información por lo común se obtiene de directorios telefónicos y registros de membresía de varios grupos. Están disponibles innumerables listas, que van desde las que son propiedad de importantes empresas de listados, como Dun & Bradstreet para datos de negocio a negocio y Donnelley y R. L. Polk para listas de consumidores, hasta grupos o asociaciones pequeñas que están dispuestos a vender sus listas de membresía. De hecho, muchas listas las recabaron personas que optaron por aparecer en la lista después de haber comprado un producto relacionado. Los datos compilados por las grandes empresas de recolección de datos por lo general son muy precisos.

En esta fase las empresas suelen recabar información del canal, la transacción e información del bien o servicio como tienda, vendedor, canal de comunicación, información de contacto, relación y marcas. Por ejemplo, cuando Philips quería determinar cómo vender mejor sus accesorios de CoolSkin Shaver, utilizó la información existente para ampliar su base de datos. Al enviar un mensaje de correo electrónico a los usuarios registrados, Philips pudo recabar información, como si los consumidores compraban en línea; si era así, el sitio web al que llegaban, el número de personas que pidieron "no suscribirse" cuando se envió un mensaje de correo electrónico y la oportunidad de la respuesta.[16]

Una base de datos del cliente se vuelve aún más útil para los gerentes de marketing cuando se mejora para incluir, más que simplemente el nombre de un cliente actual o posible, su domicilio, número de teléfono e historia de las transacciones. El mejoramiento de las bases de datos implica la compra de información acerca de clientes actuales o potenciales para describir mejor sus necesidades o determinar qué tan sensibles pueden ser a los programas de marketing. Los tipos de mejoramiento de datos abarcan por lo general información demográfica, del estilo de vida, o conductual. Por ejemplo, Land's End ha mejorado su base de datos para comprender mejor los patrones de compra. La base de datos no sólo señala los productos populares de ropa, sino que también intenta explicar por qué lo son. En un caso, las ventas de gabardinas aumentaron mucho en el noreste de Estados Unidos. Como la base de datos está vinculada a la información regional del clima, los analistas pudieron explicar el súbito auge de las ventas de esas prendas.[17]

El mejoramiento de la base de datos puede incrementar la eficacia de los programas de marketing. Al aprender más acerca de sus clientes mejores y más rentables, los mercadólogos pueden maximizar la eficacia de las comunicaciones de marketing y las ventas cruzadas. El mejoramiento de la base de datos también ayuda a una empresa a encontrar nuevos prospectos. Antes de abrir una tienda, H-E-B Grocery Company (**www.heb.com**) utiliza el mejoramiento de la base de datos y los perfiles de los clientes para identificar y aprender tanto como sea posible acerca de los clientes potenciales. Luego, cada tienda es diseñada para ser única y ofrecer los productos que dichos clientes requieren. Cuando la empresa abrió una de sus sucursales CentralMarket de alto nivel en Fort Worth, Texas, los perfiles de los clientes indicaron que los residentes tenían un poderoso sentido de su herencia del oeste. Por tanto, la ubicación de Fort Worth ofrece a los visitantes costillas barbecue ahumadas con chipotle, aves de caza y pechugas. La tienda también adaptó la forma en que corta y vende la carne para satisfacer las preferencias locales y maneja una amplia selección de chiles y tortillas frescas para sus clientes hispanos. Una vez abiertas, las tiendas siguen recabando información acerca de las preferencias de los clientes y para ajustar las ofertas de productos.

Las empresas multinacionales que crean bases de datos a nivel mundial con frecuencia enfrentan serias dificultades al recabar datos internos acerca de sus clientes. Las diferencias de lenguaje, sistemas de cómputo y métodos de recolección de datos pueden ser enormes obstáculos difíciles de superar. Unilever utiliza Internet no sólo para educar a los consumidores acerca de la marca sino también para desarrollar relaciones con sus clientes al proporcionar información útil. Los visitantes al sitio web pueden obtener información acerca de cómo remover las manchas difíciles y resolver problemas similares de los consumidores. Asimismo, reciben un descuento en su próxima compra a cambio de responder a un cuestionario en línea. Unilever ha recabado información acerca de más de 30 millones de clientes leales en numerosos países.[18]

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 5 Describir el uso de la tecnología para almacenar e integrar los datos de los clientes

OA 6 IDENTIFICAR A LOS MEJORES CLIENTES

La CRM administra las interacciones entre una empresa y sus clientes. Para tener éxito, las empresas deben identificar a los clientes que generan grandes utilidades, actuales o potenciales. Para hacer esto, se deben recabar cantidades significativas de datos de los clientes, almacenarlas e integrarlas en el almacén de datos, y luego esta información se debe analizar e interpretar en busca de patrones comunes que puedan identificar a clientes homogéneos que son diferentes de otros segmentos de clientes. Como no todos los clientes son iguales, las organizaciones necesitan desarrollar interacciones que se enfoquen en las necesidades y deseos de los clientes *individuales*. De igual forma, no todos generan los mismos ingresos para una empresa. Recuerde, del capítulo 8, el principio 80/20: 80% de los ingresos de una empresa los genera 20% de sus clientes. Por tanto, la pregunta es, ¿cómo identificar ese 20% de nuestra base de clientes que contribuye con 80% de nuestros ingresos? En un sistema de CRM, la respuesta es la minería de datos.

Minería de datos

Ésta se utiliza para descubrir patrones y relaciones ocultas en los datos de los clientes guardados en el almacén de datos. Es un enfoque de análisis de datos que identifica patrones de características que se relacionan con clientes en particular o grupos de ellos. Aunque las empresas han estado haciendo dichos análisis durante muchos años, los procedimientos por lo general se llevaban a cabo en pequeños conjuntos de datos que contenían tan pocos como 300 a 400 clientes. En la actualidad, las empresas analizan miles de millones de patrones de compra de clientes guardados en sus almacenes de datos. Por ejemplo, Nokia examinó 6 000 millones de porciones de datos para desarrollar su teléfono móvil serie N. El almacén de datos de Wal-Mart, que se cree es el segundo en tamaño después del Pentágono, contiene más de 4 000 terabytes (billones de caracteres) de datos de clientes y del mercado. Wal-Mart utiliza su enorme almacén de datos para ayudar a cada una de sus tiendas a adaptar su mezcla de comercialización con base en las preferencias de la localidad.

Utilizando la minería de datos, los mercadólogos pueden buscar en el almacén de datos, capturar la información pertinente, categorizar las características significativas y desarrollar perfiles de clientes. Por ejemplo, en el caso de la máquina de afeitar de Philips, los mercadólogos trataban de desarrollar una relación con los clientes mediante el correo electrónico. Al evaluar las tasas de respuesta y de no respuesta junto con las compras en línea, desarrollaron un perfil de consumidores con la probabilidad de comprar accesorios CoolSkin por Internet.

análisis del valor del tiempo de vida (LTV)
Técnica de manipulación de datos que proyecta el valor futuro del cliente a lo largo de un periodo de años utilizando el supuesto de que el marketing para clientes reiterados es más rentable que para los compradores de primera vez.

modelado predictivo
Técnica de manipulación de datos en la cual los mercadólogos intentan determinar, con base en algún conjunto de sucesos pasados, cuáles son las probabilidades de que algún otro evento, como la búsqueda o compra por Internet, ocurran en el futuro.

Es más, una vez que Philips tuvo éxito con estos accesorios, utilizó este enfoque en otras líneas de producto.[19]

Cuando se utiliza la minería de datos, es crucial recordar que el verdadero valor está en la capacidad de la empresa para transformar sus datos de bits y bytes operativos en información que los mercadólogos necesitan para sus estrategias de marketing exitosas. Las empresas deben ir más allá de sólo crear listados de correos. Deben analizar los datos para identificar y elaborar perfiles de los mejores clientes, calcular su valor de tiempo de vida y, por último, predecir el comportamiento de compra por medio de un modelo estadístico.

Una amplia gama de empresas ha utilizado con éxito la minería de datos. Albertsons Supermarkets la emplea para identificar artículos comúnmente adquiridos que se deben colocar juntos en los anaqueles y enterarse de qué bebidas carbonatadas se venden mejor en diferentes partes del país. Por medio de la minería de datos, Camelot Music descubrió que un gran número de ciudadanos adultos compraban música rap y alternativa. Cuando los gerentes investigaron más, descubrieron que los adultos mayores compraban la música como regalos para sus nietos. Por último, TheKnot.com, una empresa que ayuda a planear bodas, solicita a los usuarios que se registren para proporcionar información básica. Su base de datos almacena tal información y crea un perfil inicial de un cliente. Desde el primer contacto, el sitio web recaba datos mientras el cliente utiliza el sitio. Por ejemplo, cuando un usuario agrega un producto a su registro, la base de datos se actualiza para reflejar tal cambio. Así, si un consumidor agrega una marca o un producto distintos a la lista, el sitio personalizará las recomendaciones de producto para reflejar dicho cambio.[20]

Antes de que se apalanque la información, con frecuencia se hacen varios tipos de análisis con los datos. Estos análisis incluyen una segmentación de los clientes, análisis de actualidad, de frecuencia y monetario (RFM, por sus siglas en inglés), análisis de valor de tiempo de vida (LTV, por sus siglas en inglés) y modelado de predicción.

Segmentación de clientes Recuerde que la *segmentación de clientes* es el proceso de dividir grandes grupos de clientes en otros más pequeños, más homogéneos. Este tipo de análisis genera un "perfil" o imagen de los rasgos demográficos, geográficos y psicográficos similares de los clientes, así como su comportamiento de compra anterior; se enfoca en particular en los mejores clientes. Los perfiles de éstos pueden compararse y contrastarse con otros segmentos de clientes. Por ejemplo, un banco podría segmentar a los consumidores en la frecuencia de uso, crédito, edad y rotación. Una vez que por medio de este criterio se desarrolla el perfil del mejor cliente, se puede utilizar para filtrar a otros clientes potenciales. En forma similar, los perfiles de clientes pueden utilizarse para presentarles, en forma selectiva, acciones de marketing específicas. Por ejemplo, es posible introducir a los clientes jóvenes con una mentalidad abierta a la banca en casa y a los clientes mayores, bien establecidos, a las oportunidades de inversión. Vea el capítulo 8 para un análisis detallado acerca de la segmentación.

Análisis de actualidad, de frecuencia y monetario (RFM) Los clientes que han comprado en forma reciente y frecuente y que han gastado cantidades considerables, tienen mayor probabilidad de comprar otra vez. Los análisis de actualidad, frecuencia y monetarios (RFM) identifican a los clientes que tienen mayor probabilidad de comprar otra vez debido a que lo han hecho en forma reciente, han comprado con frecuencia o han gastado una cantidad específica de dinero con la empresa. Las empresas formulan ecuaciones para identificar a "los mejores clientes" (con frecuencia el principal 20% de la base de clientes) al asignar una puntuación a los registros de los clientes en la base de datos acerca de qué tan reciente, con qué frecuencia y cuánto han gastado. A continuación, se los clasifica para determinar a quienes mover a la parte superior de la lista y quienes bajar al final. La clasificación proporciona la base para maximizar las utilidades debido a que permite que la empresa utilice la información en su base de datos de los clientes para elegir a aquellas personas que han demostrado ser buenas fuentes de ingresos. El operador de casinos de Harrah's Entertainment utilizó la minería de datos y el RFM para identificar 90 segmentos de mercado a los que se puede enfocar con sus programas de marketing. Por medio de retroalimentación directa de las máquinas tragamonedas en cuanto a si sus estrategias están funcionando, Harrah's continuamente ajusta sus tácticas de mercado para enfocarse en los segmentos más rentables.[21]

Análisis del valor del tiempo de vida (LTV) Los datos de actualidad, frecuencia y monetarios también pueden utilizarse para crear un modelo de valor del tiempo de vida acerca de los

clientes en la base de datos. Mientras que el RFM considera qué tan valioso es un cliente en la actualidad para una empresa, el análisis del valor del tiempo de vida (LTV) proyecta el valor futuro del cliente a lo largo de un periodo de años. Uno de los supuestos básicos en cualquier cálculo del valor del tiempo de vida es que el marketing para los clientes reiterados es más rentable que aquel para los compradores de primera vez. Es decir, cuesta más encontrar un cliente nuevo en términos de promoción y de ganar confianza que venderle más a uno que ya es leal.

> *"El marketing para clientes reiterados es más rentable que el marketing para los compradores de primera vez."*

El valor del tiempo de vida del cliente tiene varios beneficios. Muestra a las empresas cuánto pueden gastar en *adquirir* nuevos clientes, les señala el nivel de gasto de *retener* a los clientes y facilita el enfoque de clientes nuevos que parezca que serán rentables. Cadillac ha calculado el valor del tiempo de vida de sus principales clientes en $332 000. En forma similar, Pizza Hut calcula que sus mejores clientes tienen un valor de $8 000 de valor del tiempo de vida para la utilidad neta.

Modelado predictivo La capacidad de predecir en forma razonable el comportamiento futuro de los clientes proporciona a los mercadólogos una ventaja competitiva significativa. Mediante el modelado predictivo, los mercadólogos tratan de determinar, con base en algún conjunto de sucesos pasados, cuáles son las probabilidades de que algún otro evento, como la búsqueda o compra por Internet, ocurran en el futuro. SPSS Predictive Marketing es una herramienta que los mercadólogos de marketing pueden utilizar para responder a preguntas acerca de sus consumidores. El software requiere un conocimiento mínimo del análisis estadístico. Los usuarios operan desde un modelo preconstruido, que genera perfiles en tres a cuatro días. SPSS también cuenta con un producto en línea que predice el comportamiento de los usuarios del sitio web. Harrah's Entertainment Inc. utiliza el modelado predictivo para atraer a millones de clientes. Sus modelos incluyen edad, sexo, códigos postales, cantidad de tiempo destinado a apuestas y cuánto han ganado o perdido las personas. Los análisis de datos permiten a Harrah's enfocarse a personas con ofertas especiales, al igual que los paquetes de viaje de fin de semana y alimentos en restaurantes gourmet para atraerlos de regreso a los casinos para apostar más. El modelado predictivo ha permitido que Harrah's tenga un promedio de 22% de crecimiento durante los últimos cinco años, mientras que el precio de su acción se ha triplicado.[22] La gerencia de Harrah's utiliza el modelado predictivo para desarrollar relaciones a largo plazo, personalizadas y rentables, con cada uno de sus clientes.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

6A Describir la forma de identificar a los mejores clientes

7A APALANCAR LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE

FIGURA 21.3

Aplicaciones comunes del marketing de bases de datos de CRM

La minería de datos identifica a los clientes actuales y posibles más rentables. Después, los gerentes pueden diseñar las estrategias de marketing personalizadas para atraer mejor a los segmentos identificados. En la CRM esto comúnmente se conoce como apalancamiento de la información del cliente para facilitar las relaciones mejoradas con ellos. En la figura 21.3 se muestran algunas aplicaciones comunes del marketing de bases de datos de CRM.

Administración de la campaña

Por medio de la administración de la campaña, todas las áreas de la empresa participan en el desarrollo de programas enfocados a los clientes. La administración de la campaña implica monitorear y apalancar las interacciones de los clientes para vender los productos de una empresa e incrementar el servicio al cliente. Las campañas se basan de manera directa en los datos obtenidos de los clientes mediante diversas interacciones. La administración de la campaña incluye monitorear el éxito de las comunicaciones con base en las reacciones de los clientes por medio de las ventas, los pedidos, llamadas a la empresa y demás. Si una campaña parece no ser exitosa, se evalúa y se modifica para lograr mejor el objetivo deseado de la empresa. Stave Puzzles, el "Rolls Royce" de los rompecabezas, los fabrica de madera y los elabora a mano. Cada rompecabezas es único y puede personalizarse como el cliente lo desee. Steve Richardson, el cofundador de la empresa ha delimitado su base de sus "100 mejores" y más valiosos clientes. Para administrar su base y asegurarse de que reciban un servicio óptimo, hace el seguimiento no sólo de la información estándar, como datos de contacto y pedidos, sino también cumpleaños, aniversarios, relaciones entre los clientes, conversaciones telefónicas, investigaciones y visitas al taller.[23]

La administración de la campaña implica desarrollar ofertas personalizadas de bienes y servicios para el segmento apropiado de clientes, fijar los precios de estas ofertas de manera atractiva y comunicarlas en una forma que mejore las relaciones con los clientes. Personalizar las ofertas de bienes y servicios requiere la administración de múltiples interacciones con clientes, así como dar prioridad a los bienes y servicios que están considerados como más deseables específicamente diseñados para un cliente. Incluso dentro de un segmento de mercado muy definido, surgirán diferencias individuales de los clientes. Por tanto, las interacciones entre los clientes se deben enfocar en experiencias personales, expectativas y deseos. Stave Puzzles personaliza sus campañas de marketing al individualizar sus correos para ocho diferentes segmentos. Por ejemplo, los compradores mensuales y 10% de los clientes, reciben notas de recordatorio individuales acerca de ocasiones especiales y compras previas.

© PRNEWSFOTO/MARRIOTT

Retener a los clientes leales

Si una empresa ha identificado a sus mejores clientes, entonces debe hacer todos los esfuerzos para mantener e incrementar su lealtad. Cuando una empresa retiene 5% adicional de sus clientes cada año, las utilidades aumentarán hasta 25%. Lo que es más, mejorar la retención de los clientes en apenas 2% puede reducir los costos tanto como 10%.[24] Por ejemplo, The Palace of Auburn Hills, un recinto deportivo, es la casa de los Pistons de Detroit de la NBA y de Detroit Shock de la WNBA. Para aumentar la asistencia a los juegos, la arena desarrolló su tarjeta de recompensas MyPal, lo que permite a los fanáticos recibir actualizaciones por correo electrónico. Como resultado, la asistencia a los juegos ha aumentado para todo tipo de consumidores.[25]

Los programas de lealtad recompensan a los clientes leales por hacer compras múltiples. El objetivo es desarrollar relaciones mutuamente benéficas a largo plazo entre una empresa y sus clientes clave. Por ejemplo, Marriot, Hilton y Starwood Hotels, recompensan a sus mejores clientes con beneficios especiales que no están disponibles para quienes se hospedan con menor frecuencia. Los viajeros que se alojan un número específico de noches por año reciben garantías de reservación, promociones a mejores habitaciones, regalos de bienvenida como canastas de fruta y vino en sus habitaciones, servicio telefónico sin costo y acceso a las salas de hospitalidad. Además de recompensar a los buenos clientes, los programas de lealtad proporcionan a las empresas abundante información acerca de sus clientes y sus tendencias de compra que puede utilizarse para tomar decisiones de negocios futuras. CVS, la cadena estadounidense de farmacias con más tiendas, cuenta con un programa, ExtraCare, que permite a los clientes registrarse para una tarjeta que se desliza antes de cada compra y concede descuentos y ofertas especiales en promociones en la tienda. Los cupones y los descuentos se basan en el historial previo, lo que permite que la empresa venda más productos. El programa ExtraCare ayuda a CVS a responder a lo que los clientes realmente desean, con base en la información recabada de las ventas de tarjetas, y ha atraído a más de 50 millones de clientes.[26]

Las ventas cruzadas de otros bienes y servicios

La CRM proporciona sinnúmero de oportunidades para hacer ventas cruzadas de productos relacionados. Los mercadólogos pueden utilizar la base de datos para empatar los perfiles de los productos con aquellos de los clientes para que puedan hacer una venta cruzada de los productos de los clientes que concuerden con sus características demográficas, de estilo de vida o de comportamiento. American Collegiate Marketing, un servicio de suscripción de revistas enfocado a los estudiantes y educadores (**www.magazineline.com**) utiliza la información de compras pasadas de los clientes que obtiene de su base de datos de millones de suscriptores a revistas, para presentarles otras nuevas que puedan interesar al cliente. Por ejemplo, el comportamiento de compra pasado puede mostrar que los suscriptores a *Sports Illustrated* también están interesados en revistas de noticias generales como *Time* y *Newsweek*. En forma similar, para aumentar las compras por medio de los diferentes departamentos y en diversas líneas de productos, Wegmans Food Markets monitorea las ventas por medio de una tarjeta de comprador frecuente. Por medio de la minería de datos, descubrió que 80% de los compradores que adquiere alimentos para bebé también compraba flores. Como resultado, Wegmans pudo desarrollar un método más eficaz para la venta cruzada de los productos.[27]

administración de la campaña
Desarrollar las ofertas de bienes o servicios personalizadas para el segmento de clientes apropiado y después fijar el precio y comunicar estas ofertas con el fin de mejorar las relaciones con el cliente.

Perspectivas GLOBALES

Las instituciones de beneficencia en línea utilizan herramientas de la CRM

Recientemente ha surgido un nuevo tipo de organización sin fines de lucro que lleva la tecnología en línea a un nivel completamente nuevo. Basándose en las teorías de la administración de las relaciones con el cliente en el mundo de empresas comerciales, las organizaciones como Globalgiving.com y Kiva.org están haciendo que las personas comunes y corrientes signifiquen extraordinarias diferencias en las vidas de personas en todo el mundo. Por ejemplo, Globalgiving.com tiene una base de datos de pequeños proyectos internacionales que los donantes pueden seleccionar para participar haciendo donativo directamente al proyecto. Uno de los regalos más populares es enviar a un niño en India a la escuela durante un año, por un donativo de $40. La organización utiliza la tecnología de base de datos e Internet para permitir que las personas elijan un proyecto, basándose en un tipo de causa como la educación, o en aspectos sociales o de ubicación como India o Brasil y hagan un donativo directo que tiene un efecto inmediato. Su sitio web es un mercado en línea que conecta a las personas con causas en todo el mundo. Además, el donante recibe actualizaciones regulares, en algunos casos de la persona a la que ayudaron, acerca del progreso del proyecto. Kiva.org, que es similar en su misión global, permite que los donantes les hagan préstamos sin intereses a los aspirantes a propietarios de negocios en los países en vías de desarrollo. La organización combina los principios del micro financiamiento y la reducción de la pobreza junto con una poderosa base de datos y una presencia en Internet para crear resultados. De hecho, la tasa de pago a los donantes de Kiva.org es de alrededor de 90%. La mayoría de los donantes reinvierte en otro proyecto. Kica.org también mantiene una poderosa conexión con los donantes por medio de mensajes y actualizaciones. Otras organizaciones similares en Estados Unidos también fondean proyectos locales. Donorschoose.org permite que las personas donen directamente a proyectos escolares y áreas de un ingreso bajo. Modestneeds.org hace que sea posible que las personas donen a individuos o familias que necesitan ayuda debido a circunstancias imprevistas. Según Keith Taylor, el fundador de Modest Needs, "El modelo del comercio electrónico ha cambiando a la filantropía. Los donantes esperan el mismo nivel de interacción que obtienen de Amazon.com".[28]

Las empresas de Internet utilizan la elaboración de perfiles de productos y de clientes para revelar las oportunidades de ventas cruzadas mientras un cliente navega por su sitio. Las compras pasadas en un sitio web particular y el sitio al que llega la persona muestran a las empresas en línea acerca de sus intereses y qué artículos se pueden vender en forma cruzada. La empresa de electrónica Fry's Outpost (**www.outpost.com**), un minorista de productos de cómputo, ajusta las páginas que ven los visitantes según los lugares donde dan clic en el sitio o lo que han comprado en el pasado. Por ejemplo, si un usuario siempre visita las páginas de juegos por computadora o si ha comprado juegos en el pasado, Outpost en forma automática coloca ofertas de otros títulos de juegos en parte de la pantalla. Según lo que el comprador coloque en su carrito de compras, Outpost presentará promociones de productos relacionados, como un estuche de piel para alguien que esté comprando un PDA. Vea la sección de "Perspectivas globales" para aprender la forma en que algunas obras de beneficencia en línea utilizan la CRM.

Diseñar comunicaciones de marketing enfocadas

Por medio de los datos de transacción y compras, una base de datos permite a los mercadólogos rastrear las relaciones de los clientes con los productos y servicios de la empresa y modificar el mensaje de marketing conforme a eso. Por ejemplo, Kraft Foods formó un equipo con Wegmans Food Markets para determinar qué campañas publicitarias eran las más eficaces para los compradores frecuentes de Kraft Macaroni & Cheese. Kraft utilizó los resultados para llegar mejor a sus compradores frecuentes en las campañas futuras.[29]

También es posible segmentar a los clientes en usuarios poco frecuentes, moderados y frecuentes. Luego, se puede desarrollar una estrategia de comunicaciones segmentada con base en el grupo en donde tienen cabida los clientes. Las comunicaciones con los usuarios poco frecuentes podrían alentar las compras repetidas mediante un incentivo directo como un descuento de precio por tiempo limitado por hacer un nuevo pedido. Las comunicaciones a los usuarios moderados pueden utilizar menos incentivos y más refuerzos de las decisiones de compra pasadas. Las comunicaciones para los usuarios frecuentes estarían diseñadas en torno a la lealtad y el reforzamiento de la compra más que de las promociones de precios. Por ejemplo, Nike Store Toronto ofrece el Air Max Club (AMC), un club de lealtad para los clientes. Sus miembros pueden acumular puntos y redimirlos por certificados de regalo, películas y libros. Los clientes considerados "más valiosos" son identificados cuando deslizan su tarjeta para sumar puntos, con lo cual notifican al vendedor. Un mensaje en la pantalla del vendedor indica que el cliente debe recibir un agradecimiento especial y quizás un premio. El sistema también genera cupones personalizados con base en el historial de compras. La empresa ha descubierto que los miembros del club gastan 50% más que el cliente promedio.[30]

©VALUAVITALY/DREAMSTIME

Olay, una marca de Procter & Gamble, invita a los clientes a unirse a su Club Olay, el cual ofrece descuentos especiales, muestras gratuitas y la oportunidad de comprar productos antes de que estén disponibles en las tiendas. Pero los miembros también pueden comunicarse con la empresa al compartir sus secretos de belleza y participar en diversos sorteos.

Reforzar las decisiones de compra de los clientes

Como usted averiguó en el capítulo del comportamiento del consumidor, la disonancia cognitiva es el sentimiento que experimentan los clientes cuando reconocen una inconsistencia entre sus valores y opiniones y su comportamiento de compras. En otras palabras, dudan de la firmeza de su decisión de compra y con frecuencia se sienten ansiosos. La CRM ofrece a las empresas una excelente oportunidad de llegar a los clientes para reforzar la decisión de compra. Al agradecer a los clientes por sus compras y expresarles que son importantes, las empresas pueden ayudar a cimentar una relación a largo plazo y rentable. Los huéspedes que se alojan en el pintoresco Village Country Inn, anidado en Green Mountains de Vermont reciben una nota escrita a mano por los propietarios del hotel durante la siguiente semana a su estancia. La nota les agradece por su visita y los alienta a regresar en el futuro.

Actualizar a los clientes en forma periódica acerca del estatus de su pedido refuerza las decisiones de compra. Los mensajes de correo electrónico posteriores a la venta también permiten la oportunidad de proporcionar más servicio a clientes o hacer ventas cruzadas de otros productos. Por ejemplo, minutos después de que los clientes ordenan mercancías del sitio web de Amazon.com, reciben un mensaje de correo en el que acusan el recibo de su pedido. Después, cada pocos días, los clientes reciben actualizaciones que les permiten rastrear

el embarque del pedido, desde la fecha de embarque hasta la recepción. En forma similar, Sumerset Houseboats construye casas flotantes personalizadas, algunas de lujo con precios de $250 000 cada una. La empresa utiliza su sitio web para monitorear los perfiles de los clientes, comunicarse con ellos y publicar información de la empresa. Por ejemplo, publica fotografías diarias del progreso de las casas que se construyen. Al reforzar las decisiones de los clientes, Sumerset puede contrarrestar la sensación de disonancia cognitiva.[31]

Inducir la prueba de producto por parte de los clientes nuevos

Aunque se gastan un tiempo y dinero considerables para alentar las compras repetidas de los mejores clientes, una base de datos también se utiliza para identificar a los clientes nuevos. Como una empresa que emplea una base de datos de marketing ya tiene un perfil de sus mejores clientes, con facilidad puede utilizar los resultados del modelado para hacer un perfil de los clientes potenciales. EATEL, una empresa regional de telecomunicaciones, aprovecha el modelado para identificar a los probables clientes residenciales y comerciales y atraer sus negocios con éxito.

Los gerentes de marketing por lo general se sirven de los datos demográficos y del comportamiento que cubren a los datos existentes de los clientes para desarrollar un perfil de cliente detallado que sea una poderosa herramienta para evaluar las listas de los clientes potenciales. Por ejemplo, si los mejores clientes de una empresa son de entre 35 y 50 años de edad, viven en áreas suburbanas, poseen automóviles de lujo y comen en restaurantes de comida Thai y disfrutan el montañismo, entonces la empresa puede encontrar posibles clientes que ya estén en su base de datos o aquellos que en la actualidad estén identificados como usuarios de un producto de la competencia que igualen este perfil. Procter & Gamble emplea su sitio web para poner a prueba el interés de los clientes en sus nuevos productos. Se alienta a quienes visitan el sitio a registrarse para recibir muestras gratis y luego proporcionar retroalimentación. P&G también utiliza los datos demográficos y de retroalimentación de los clientes para tomar decisiones sobre productos y promoción.

Aumentar la eficacia del marketing del canal de distribución

En el capítulo 13 usted aprendió que un canal de marketing es una estructura de negocios de las organizaciones interdependientes, como mayoristas y minoristas que mueven un producto desde el fabricante hasta el consumidor final. La mayoría de las empresas se basa en los canales indirectos para mover sus productos hasta el usuario final. Así, las empresas con frecuencia pierden el contacto con el cliente como individuo, ya que la relación en realidad es entre el minorista y el consumidor. Las empresas que se encuentran en este predicamento con frecuencia consideran a los clientes como estadísticas de grupo, porque su información específica es difícil de recabar.

Con las bases de datos de la CRM, los fabricantes ahora tienen una herramienta para obtener información acerca de quién compra sus productos. En lugar de simplemente descargarlos en el canal de distribución y dejar el marketing y el desarrollo de relaciones a los concesionarios, los fabricantes de automóviles en la actualidad utilizan los sitios web para mantenerse en contacto con los clientes, actuales y potenciales, averiguar acerca de sus estilos de vida y pasatiempos, entender sus necesidades de vehículos y desarrollar relaciones con la esperanza de que estos clientes los recompensen con lealtad a la marca en el futuro. BMW y Mercedes-Benz de Estados Unidos, así como otros fabricantes de vehículos, tienen bases de datos con nombres de millones de consumidores que han expresado un interés.

Con incontables tiendas tradicionales estableciéndose en línea, las empresas ahora encaran el desafío de monitorear a quienes compran tanto en la tienda como en línea. Este concepto se conoce como marketing de multicanal. Después que Land's End determinó que los clientes de multicanal son los más valiosos, la empresa enfocó sus campañas de marketing hacia la retención de éstos y por ello aumentaron las ventas en forma significativa. Talbot's y Victoria's Secret también han desarrollado campañas exitosas para atender a los clientes de multicanal.

Las empresas también están utilizando la tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) para mejorar la distribución. La tecnología usa un microchip con una antena que rastrea cualquier cosa, desde una lata de bebida refrescante hasta un automóvil. Una computadora puede ubicar el producto en cualquier lugar. La principal implicación de esta tecnología es que las empresas disfrutarán de una reducción en los robos y pérdidas de los embarques de mercancías y que siempre sabrán en dónde se encuentra la mercancía en el canal de distribución. Más aún, a medida que esta tecnología se desarrolla todavía más, los mercadólogos podrán recabar información esencial relacionada con el uso y consumo de los productos.[32]

Mejorar el servicio al cliente

Las técnicas de marketing de CRM se están utilizando cada vez más para mejorar el servicio al cliente. El nivel de servicio al cliente que proporcionan las empresas influye en la retención de los mismos. La *retención del cliente* es el porcentaje de ellos que en forma repetida compran productos de una empresa. Amazon utiliza varias herramientas del sitio web que hacen que los clientes regresen. Por ejemplo, los clientes pueden hacer listas de artículos, en una forma semejante a un registro de regalos, de manera que los amigos y la familia pueden hacer compras para sus cumpleaños y otras ocasiones. Amazon también ofrece recomendaciones de productos basándose en las compras pasadas y en el comportamiento de búsqueda. Estas recomendaciones se incluyen en una lista cuando un cliente registrado entra al sitio. Por último, Amazon almacena todos los pagos de los clientes y la información del envío, de manera que los clientes pueden hacer una compra con un clic y después rastrear el envío (**www.amazon.com**). Amazon hace que el proceso de buscar y comprar libros y otros productos sea fácil y eficiente.

Preocupaciones por la privacidad y la CRM

Antes de apresurarse a invertir en un sistema de CRM y construir una base de datos, los mercadólogos deben considerar las reacciones de los consumidores al uso creciente de bases de datos. Multitud de estadounidenses y clientes en el extranjero están preocupados acerca de las bases de datos debido a la invasión potencial de su privacidad. El solo volumen de información que se suma en las bases de datos hace que dicha información sea vulnerable a un acceso y uso no autorizados. Un aspecto fundamental del marketing que utiliza las bases de datos de CRM es proporcionar servicios apreciados por los clientes con base en el conocimiento de lo que ellos en realidad valoran. Sin embargo, es decisivo que los mercadólogos recuerden que dichas relaciones deben cimentarse sobre la confianza. Aunque la tecnología de bases de datos permite a los mercadólogos recabar información cada vez más abundante acerca de sus clientes, que se puede utilizar para desarrollar y manejar las relaciones, si estos clientes perciben que su privacidad es violada, entonces la relación se convierte en una desventaja.

Internet se está convirtiendo rápidamente en el canal de elección para los consumidores actuales, en especial cuando se trata del servicio al cliente. Utilizando un servicio como LivePerson, una empresa puede incluir un botón de clic a chat en su sitio web "Contact Us" o en las páginas FAQ para los clientes que quieren una información o una atención personalizadas. El botón de chat es visible cuando hay agentes disponibles para el chat, asegurando que la ayuda se ofrezca sólo cuando se puede proporcionar en forma rápida y eficiente.

© PRNEWSFOTO/LIVEPERSON, INC.

Los aspectos de la privacidad se deben resolver para que la CRM tenga éxito La CRM es un tema de marketing de moda y una herramienta de negocios popular. Pero también provoca acalorados debates concernientes a la privacidad del consumidor. Los negocios estadounidenses han recabado datos del consumidor durante años. Hay políticas y leyes que regulan lo que pueden hacer los negocios con esa información una vez que la han recabado. Las leyes actuales cubren a varias industrias, como finanzas, cuidado de la salud, empresas minoristas, automotrices y de transportación, tecnología y marketing directo. La Ley Gramm-Leach-Bliley pone en vigor pautas de privacidad para la información financiera, la Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA) regula los registros médicos y la lista National Do-Not-Call regula el telemarketing. Más recientemente, la ley CAN-SPAM proporcionó pautas para el correo electrónico.

Las empresas también han emprendido iniciativas. Muchas han desarrollado políticas de privacidad independientes diseñadas para regular la forma en que recaban, utilizan, comparten y protegen la información personal de consumidores y empleados. Según el Benchmark

Study of Corporate Privacy Practices Report, 98% de las empresas estadounidenses tiene una política en vigor. Sin embargo, más de la mitad de esas empresas cree que su política puede ser difícil de comprender. Un problema es que sólo 53% requiere una capacitación obligatoria para hacer valer la política. En consecuencia, la información del consumidor todavía es vulnerable a las prácticas corporativas no éticas.

A pesar de las preocupaciones del consumidor, los ejecutivos de las empresas comprenden que la información del consumidor es muy rentable. Las empresas se pueden beneficiar compartiendo la información con una tercera parte, o comprando información de una tercera parte para crear una base de datos más completa. Como resultado, las empresas están tratando de equilibrar la confianza del consumidor y la rentabilidad. Por ejemplo, Walt Disney Company acostumbraba tener una estricta política que no le permitía compartir la información recabada en su sitio web con terceras partes. Sin embargo, una vez que los ejecutivos comprendieron el valor de la información, enmendaron la política de privacidad para permitir que empresas que son terceras partes envíen promociones a los consumidores. Para asegurar una confianza continua del consumidor, Disney permite que los consumidores opten por participar o no en promociones de terceras partes. Les ofrece además información de privacidad actualizada en su sitio web y envía mensajes por correo electrónico a los usuarios registrados, explicando cualesquiera cambios en la política de privacidad.[33]

¿En qué forma la política de privacidad de una empresa afecta las decisiones de compra de usted? ¿Cree que es ético que una empresa anuncie una política de privacidad, pero que su ejecución no sea obligatoria? ¿Cuáles son los aspectos más importantes en el establecimiento de una política de privacidad para un negocio?

La popularidad de Internet para el comercio electrónico y para recabar datos de los clientes y como depósito de datos sensibles de clientes, ha alarmado a los clientes preocupados por la privacidad. Los usuarios en línea se quejan mucho acerca de recibir "spam" (correo indeseado) y a las personas que navegan en la red, incluidos los niños, en forma rutinaria se les pide divulgar datos para acceder a ciertas pantallas o comprar productos o servicios. A los usuarios de Internet les molesta la cantidad de información que las empresas reúnen sobre ellos mientras visitan diversos sitios en el ciberespacio. De hecho, incontables usuarios no están conscientes de la forma en que se recaba, se utiliza y se distribuye la información personal. En forma activa, el gobierno vende grandes cantidades de información personal a las empresas de listas. Las oficinas estatales de vehículos motorizados venden nombres y domicilios de los individuos que obtienen sus licencias de conducir. Los hospitales lo hacen con los nombres de las mujeres que acaban de dar a luz en sus instalaciones. Las bases de datos de crédito de los consumidores con frecuencia se utilizan por las compañías de tarjetas de crédito para hacer un filtro previo de los objetivos de las solicitudes. Las preocupaciones de la privacidad en línea y fuera de ella van en aumento, y al final las empresas y los reguladores tendrán que enfrentarlas.

Las políticas de privacidad para las empresas en Estados Unidos son en gran medida voluntarias y las regulaciones acerca de la forma en que se recaban y utilizan los datos personales están en desarrollo. Pero recabar datos acerca de los consumidores fuera de Estados Unidos es un asunto distinto. Para las empresas de bases de datos que se aventuran más allá de las fronteras estadounidenses, el éxito requiere de una cuidadosa indagación de las leyes de privacidad extranjeras. Por ejemplo, bajo la European Data Protection Directive de la Unión Europea, cualquier empresa que comercia con una organización europea debe cumplir con las reglas de la Unión Europea de manejo de información de los individuos o arriesgarse a ser enjuiciada. Más de 50 naciones han desarrollado o están desarrollando una legislación de privacidad. Europa tiene la legislación más estricta en lo concerniente a recabar y utilizar los datos de los clientes y otros países se basan en dicha legislación al elaborar sus políticas.

REVISIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

OA 7 Explicar el proceso de apalancar la información de los clientes a nivel de toda la organización

- ✓ Administración de la campaña
- ✓ Retención de los clientes leales
- ✓ Venta cruzada de otros bienes y servicios
- ✓ Diseñar comunicaciones de marketing enfocadas
- ✓ Reforzar las decisiones de compra de los clientes
- ✓ Inducir las pruebas de productos entre los nuevos clientes
- ✓ Aumentar la eficacia del marketing del canal de distribución
- ✓ Mejorar el servicio al cliente

ANATOMÍA DE una decisión de relaciones con el cliente: Zane's Cycles

©ZIMOWA/SHUTTERSTOCK

©YANLEV/SHUTTERSTOCK

ISTOCKPHOTO.COM / DARRAN BARTON

1 Recabar datos

Zane's ofrece a sus clientes mantenimiento gratuito de su bicicleta a cambio de que respondan a las preguntas de la encuesta.

2 Apalancar los datos

Zane's utiliza los datos proporcionados por cada cliente para trazar un perfil de ellos, que guía sus esfuerzos de marketing uno a uno.

3 Analizar los datos

¿Cuánto cuesta adquirir un cliente nuevo, o conservar a uno? Zane's calcula que el Valor del cliente a lo largo de su vida es de $12 500.

4 Aprovechar los datos

Los mejores empleados de Zane's comprenden el "CLV" y se enfocan en la experiencia y las relaciones a largo plazo con el cliente. La empresa ha crecido un promedio de 23.5%/año.

Si un cliente resulta decepcionado o descontento, Zane's Cycles no sólo pierde la utilidad de esa sola operación, sino que arriesga $12 500.

REVISIÓN Y APLICACIONES

1A

Definir la administración de las relaciones con el cliente. La administración de las relaciones con el cliente (CRM) es una estrategia de negocios a nivel de toda la empresa, diseñada para optimizar la rentabilidad, el ingreso y la satisfacción del cliente al enfocarse en grupos altamente definidos y precisos. Esto se logra al organizar a la empresa alrededor de los segmentos de clientes, alentar y rastrear la interacción de ellos con la empresa, fomentar las conductas de satisfacción del cliente y vincular todos los procesos de una empresa con sus clientes por medio de sus proveedores.

1.1 Identifique los seis componentes del proceso de CRM.

1.2 Forme un equipo e identifique varias empresas locales que se beneficiarían con una estrategia de CRM. Elija una empresa y esboce un plan para implementar en ella una estrategia de CRM. Tal vez deseará visitarla y entrevistar a los gerentes acerca de sus iniciativas actuales. Cuando haya terminado su plan de CRM, compártalo con el grupo y con la empresa.

1.3 General Motors instala el sistema "OnStar" en muchos de sus vehículos. Éste es un sistema de localización, información y comunicación disponible para los conductores que desean suscribirse al servicio. Visite el sitio OnStar, **www.onstar.com** y lea acerca de algunos de los servicios que se ofrecen a los consumidores. Con base en lo que usted aprendió, redacte un breve informe en el que describa las diversas formas en las cuales se puede utilizar OnStar como una herramienta de CRM, específicamente en el contexto de crear interacciones, recabar datos de los clientes y personalizar las ofertas de servicio para los clientes.

2A

Explicar cómo identificar las relaciones de los clientes con la organización. Las empresas que implementan un sistema de CRM se apegan a un enfoque o modelo centrado en los clientes. Una empresa concentrada en ellos se enfoca en aprender los factores que crean relaciones duraderas con clientes valiosos y luego desarrolla su sistema basado en lo que les satisface y retiene. La creación de relaciones mediante la CRM es un proceso estratégico que se enfoca en aprender, administrar el conocimiento de los clientes y el empowerment.

2.1 Explique en forma breve el concepto de un enfoque centrado en los clientes. ¿Por qué esto es tan trascendental en un proceso de CRM?

2.2 ¿Qué se pretende decir por administración del conocimiento? ¿Por qué es crucial en un sistema de CRM?

3A

Entender las interacciones con la base de clientes actual. La interacción entre el cliente y la organización se considera la base sobre la cual se desarrolla el sistema de CRM. Sólo mediante interacciones eficaces las organizaciones pueden averiguar acerca de las expectativas de sus clientes, generar y administrar el conocimiento acerca de ellos, negociar compromisos mutuamente satisfactorios y crear relaciones perdurables. La administración eficaz de las interacciones con los clientes reconoce que éstos proporcionan información a las organizaciones por medio de una amplia diversidad de puntos de contacto. Las organizaciones centradas en los clientes están implementando enfoques nuevos y únicos para establecer interacciones en forma específica para este fin. Incluyen aquellas basadas en Internet, en el punto de venta y en las transacciones.

3.1 Desarrolle un plan para establecer y administrar las interacciones con los clientes de una empresa. En este plan identifique los puntos de contacto con los clientes, explique cómo se diseñaría el almacén de datos e indique los principales métodos de interacción que se promoverían con el cliente.

4A

Delinear el proceso de captura de datos de los clientes. Con base en la interacción entre la organización y sus clientes, se pueden obtener vastas cantidades de información. En un sistema de CRM, el problema no es cuántos datos se pueden recabar,

sino qué tipo de datos se debe adquirir y cómo pueden utilizarse en forma eficaz para el mejoramiento de la relación. El canal, la transacción y el producto o servicio consumido constituyen los puntos de contacto entre un cliente y la organización. Estos puntos de contacto representan las áreas posibles dentro de una empresa en donde pueden tener lugar las interacciones de los clientes y, por tanto, la oportunidad de recabar datos de los consumidores.

EN LÍNEA

4.1 Suponga que es el gerente de un Hard Rock Cafe. Su jefe le ha pedido que evalúe cómo utiliza la empresa su sitio web para obtener datos de los clientes. Visite el sitio web de Hard Rock Cafe (**www.hardrock.com**) y proporcione un informe detallado acerca de cómo se utiliza el sitio para capturar datos de los clientes. Ofrezca sus comentarios acerca de los tipos de datos de los clientes para los que el sitio está diseñado para recabar y explique cómo esos datos beneficiarían las operaciones de su Hard Rock local.

ESCRIBIENDO

OA 5

Describir el uso de la tecnología para almacenar e integrar los datos de los clientes. La recolección de datos de clientes es complicada porque la información necesaria para una unidad de la organización (por ejemplo, ventas y marketing) con frecuencia está generada por otra área de la empresa o incluso por un tercero, como un proveedor (por ejemplo, una firma de investigación de mercados independiente). Debido a la falta de estructura estándar e interfaz, las organizaciones se basan en la tecnología para capturar, almacenar e integrar la información de clientes estratégicamente importantes. Este proceso de centralizar datos en el sistema de CRM se conoce como almacenamiento de datos. Un almacén de datos es un depósito central de información de clientes recabada por una organización.

ESCRIBIENDO

5.1 Explique en forma breve el concepto de almacén de datos. En el contexto de un marco de referencia de CRM, ¿por qué un almacén de datos es una herramienta decisiva?

EN LÍNEA

5.2 ¿Qué se ha escrito acerca de los datos de clientes en los periódicos de hoy? Busque en su base de datos favorita de artículos por medio de palabras clave como "datos de clientes" y "almacén de datos". ¿Ciertas industrias están mejor representadas en la lista de menciones generada por su búsqueda? ¿Ciertos temas son más prevalecientes? Lea una selección de por lo menos tres a cuatro artículos y redacte un breve análisis de lo que se discute en la prensa en relación con los temas de la CRM.

OA 6

Describir cómo identificar a los mejores clientes. La administración de las relaciones con el cliente, como una estrategia de proceso, trata de administrar las interacciones entre una empresa y sus clientes. Para ser exitosas, las organizaciones deben identificar a los clientes que generan gran rentabilidad, actual o potencial. Para cumplir con esta tarea, se deben recabar grandes cantidades de información de los clientes, almacenarlas e integrarlas en el almacén de datos y luego analizarlas para encontrar cosas en común que puedan producir segmentos que sean muy similares, pero diferentes a otros segmentos de clientes. Un enfoque útil para hacerlo es un análisis monetario, de actualidad y frecuencia (RFM). La minería de datos utiliza el RFM, el modelado predictivo y otros enfoques para identificar relaciones significativas entre diversas dimensiones de clientes dentro de vastos almacenes de datos. Estas trascendentes relaciones permiten a las empresas definir mejor a los clientes y prospectos más rentables.

6.1 Explique el concepto de minería de datos. Proporcione cinco ejemplos de empresas que en la actualidad la utilicen y explique por qué la emplea cada una.

OA 7

Explicar el proceso de uso de la información de los clientes en toda la organización. Uno de los beneficios de un sistema de CRM es la capacidad de compartir información a nivel de toda la organización. Esto permite que una organización interactúe con todas las áreas funcionales para desarrollar programas enfocados en sus clientes. Este proceso comúnmente se llama administración de campaña. Ésta implica el desarrollo de ofertas personalizadas de productos y servicios para el segmento de clientes

apropiado y la fijación de precios y comunicación de estas ofertas con el fin de mejorar las relaciones de los clientes.

7.1 La administración de la campaña es un beneficio que se deriva de la capacidad de una organización para aprovechar y divulgar la información a nivel de la empresa. Defina en forma breve la administración de campaña y explique cómo una empresa puede aplicarla a sus operaciones diarias. En su respuesta, elija una empresa en particular como un ejemplo de administración de campaña eficaz.

7.2 ¿Qué tipo de pruebas de productos se realizan en la actualidad en el sitio web de Procter & Gamble (**www.pg.com**)? Regístrese para participar y averiguar la forma en la cual la empresa implementa su plan de marketing uno a uno mediante su sitio web.

TÉRMINOS CLAVE

administración de la campaña 712
administración de las relaciones con el cliente (CRM) 699
administración del conocimiento 703
almacén de datos 707
análisis del valor del tiempo de vida (LTV) 711
aprendizaje 703
base de datos 707
centrado en el cliente 703
empowerment 703
interacción 704
interacciones del punto de venta 706
lista compilada 708
lista de respuesta 708
modelado predictivo 711
puntos de contacto 705

EJERCICIOS

EJERCICIO DE APLICACIÓN

Entender cómo el uso de la información del consumidor por parte de las empresas puede ser difícil si usted nunca ha tenido un empleo o una práctica como interno que haya requerido que utilice bases de datos o perfiles de clientes.[34]

Actividades

1. Conserve toda la publicidad de correo directo que le llegue a su buzón, al menos durante una semana. Puede pedir a sus padres o amigos que guarden también el correo directo que reciben.
2. Una vez que tenga su pila de correo, organícela con base en el hogar que la haya recibido. Por ejemplo, si sus amigos y su familia le ayudaron a reunir el correo, entonces mantenga junto el correo enviado a cada domicilio. Elabore una lista de todo el material en cada grupo.
3. ¿A qué tipo de cliente está enfocada cada pieza de correo? ¿Qué le hace pensar así?
4. Con base en el contenido de las cartas de correo, determine qué tipo de información tienen las diversas empresas acerca de usted, de sus amigos o su familia en sus bases de datos. ¿Hay indicios en los envíos acerca de qué tipo de interacciones ha tenido el receptor con el emisor de la pieza de marketing?
5. Redacte un perfil acumulado para cada domicilio. Si usted fuera un marketer directo, ¿qué tipo de productos y servicios comercializaría a cada uno? ¿Qué tipo de ofertas crearía?

EJERCICIO DE ÉTICA

Al combinar varias de sus bases de datos de comportamiento de compra de los padres y los resultados de su investigación de mercados, Maxwell, Inc. cree que tiene las herramientas para lanzar mensajes de marketing uno a uno para los fanáticos de seis a nueve años de sus productos del juguete educativo JoyMax sin violar la ley. A pesar de la repercusión probable de los padres, Maxwell cree que el enfoque le ayudará a personalizar nuevos productos para niños y aumentar la participación de la empresa de estos rentables y jóvenes clientes.

Preguntas

1. ¿Qué opina usted? ¿Maxwell debe utilizar herramientas uno a uno para comunicarse con los niños?
2. ¿La Declaración de ética de AMA aborda el marketing hacia niños? Visite **www.marketingpower.com** y revise la declaración. Luego, redacte un breve párrafo acerca de cómo la Declaración de ética de la AMA se relaciona con el dilema de Maxwell.

EJERCICIO DEL PLAN DE MARKETING

El último ejercicio de su plan de marketing estratégico es identificar las formas en las cuales su empresa apalancará las capacidades de la tecnología de la base de datos para su implementación, evaluación y control. Un plan estratégico sólo es eficaz cuando se actúa conforme a él, de manera que las pautas de la implementación deben mencionar los planes de acción específicos y un marco de tiempo recomendado. La evaluación es necesaria para ver si las actividades de marketing actuales están resultando en los objetivos esperados. De no ser así, será necesario tomar medidas de control. Utilice los siguientes ejercicios para guiarlo a lo largo de los aspectos de tecnología adicionales de un plan de marketing estratégico y después complete la hoja de trabajo de la Parte 7 del plan de marketing en su sitio web acompañante en **http://latinoamerica.cengage.com/lamb**.

1. Especifique cómo ajustará sus estrategias del plan de marketing para llegar y atender a sus clientes y prospectos más rentables.
   - Identificar a los mejores clientes
   - Retener a los clientes leales
   - Venta cruzada de bienes o servicios
   - Enfocar las comunicaciones de marketing
   - Reforzar las decisiones de compra del cliente
   - Inducir la prueba de los productos
   - Incrementar la eficacia de los canales
   - Mejorar el servicio al cliente
2. Investigue la expansión de sus actividades de marketing para incluir un programa de marketing de base de datos. ¿Cómo recabará los datos? ¿Cómo los utilizará? ¿Qué efecto tendrá la creación de la base de datos sobre sus diversos métodos de marketing (correo, catálogos, correo electrónico, distribución de cupones, muestra de productos, distribución, etcétera)? ¿Cómo se utilizará esta base de datos? Escriba su política de privacidad en línea.
3. Las herramientas de administración del proyecto son la mejor forma de preparar su programa de implementación, evaluación y control. Visite **www.allpm.com** para aprender acerca de la planeación de proyectos, herramientas de software alternas e información gratuita del proyecto. Para una herramienta de marco de tiempo gratuita, visite **www.smartdraw.com**. Decida si el departamento de marketing o el de operaciones administrarán la implementación y el control del plan.

4. Asegúrese de que se hayan establecido estándares del desempeño para cada área del plan de marketing. La comparación del desempeño contra los objetivos es la razón por la cual éstos se deben expresar en términos numéricos. ¿Cuáles serán sus objetivos en términos de tráfico (hits), ventas, vista de la página, visitas por cliente y duración promedio de la visita (en minutos)? ¿Qué medición es la más importante? ¿Por qué?

CASO DE ESTUDIO: PETCO.COM

© CORTESÍA, PETCO, INC.

TRANSFORMAR LAS OPINIONES NEGATIVAS EN VENTAS POSITIVAS

En **Petco.com** usted puede comprar una maleta de viaje de costados suaves para su gato por sólo $19.99. Pero debería pensarlo dos veces, después de que los clientes concedieron sólo dos "garras" de las cinco posibles en general por satisfacción de la mascota, apariencia y calidad. Las opiniones revelan razones más serias para dudar antes de agregar el producto a su carrito. Un cliente con el nombre de pantalla de "Conejo enojado" informa: "¡La red de los lados era de tan mala calidad que mi gato pudo rasgarla en pedazos y escapar en cuestión de segundos!". Otro cliente recomienda comprar una maleta con laterales más resistentes y agrega "Cuesta más pero es más seguro para su mascota; así que vale la pena".

Los productos desde hace tiempo se han calificado en sitios como Amazon.com y los que existen únicamente para críticas de clientes, pero Petco fue uno de los primeros vendedores directos en crear un foro en su sitio web para críticas. El riesgo era evidente: los clientes podían criticar severamente los productos y hacer que los compradores salieran corriendo. Pero Petco informa que el negocio está en auge, incluso con las malas reseñas como la del Conejo enojado.

La nueva investigación está demostrando que Petco ya aprendió: los juicios de compañeros funcionan. Los compradores están recurriendo a personas comunes para recibir consejos sobre los productos. El 2007 Ederman Trust Barometer informa que más de la mitad de los estadounidenses declararon que confiaban en "una persona como yo" para información acerca de una empresa o un producto. David Brain, CEO de Edelman, exhorta a las empresas a dejar de confiar en "comunicaciones descendentes entregadas a un público élite y cambiar a un diálogo entre compañeros".

Hacer críticas públicas tiene un impacto inmediato en las ventas y en la lealtad de la marca. Datos de ForSee Results en 2007 revelaron que 40% de los compradores en línea señaló que las calificaciones de las personas en los sitios web influyeron en sus decisiones de compra. Más aún, este grupo estaba 21% más satisfecho con sus compras que otros compradores y tenía 18% más probabilidades de volver a comprar en el mismo sitio.

De acuerdo con el ejecutivo de Petco, John Lazarchic, la mayoría de los usuarios que busca productos por calificaciones de clientes compra por más tiempo, compra más y devuelve menos: "Los ahorros nada más en devoluciones pagan por toda la tecnología que tiene que ver en la característica de crítica y evaluación". Y si un producto recibe demasiadas reseñas negativas, por lo general se exhorta a los clientes a comprar en su lugar mercancía de mayores calificaciones y más costosa.

¿Otras ventajas? Las revisiones crean camaradería en una comunidad en línea en donde los compradores se pueden conectar. Pueden impulsar las calificaciones de un sitio en las páginas de búsqueda. Y establecen credibilidad. Siempre y cuando las críticas no sean abrumadoramente negativas, las opiniones positivas han demostrado que superan a las negativas en la mente de los compradores. Por ejemplo, una reseña de cuatro garras en Petco.com superaría las calificaciones de una garra, por siete a uno.

Lazarchic insiste en que las críticas proporcionan una valiosa retroalimentación. Los comentarios críticos se comparten dentro de la empresa y pueden instigar cambios. De hecho, están encontrando que el riesgo no está en recibir demasiados comentarios negativos acerca de un producto, sino muy pocos. Cuando nadie responde, parece que nadie lo compra. O si lo hacen, no les importa lo suficiente para hablar de ello. Petco tenía ese problema en un principio. Al inicio, cuando la empresa publicó un pequeño vínculo para que los usuarios dieran clic e hicieran una reseña, el silencio era abrumador. Así que agregaron anuncios promocionales a este sitio y divulgaron dibujos en los que los revisores afortunados recibían premios en efectivo. En dos semanas, habían recibido 4 500 nuevos comentarios.

Los analistas advierten que para mantener la credibilidad, las críticas no deben ser editadas a menos que sea necesario. Petco elimina los nombres de marcas rivales, URL y la información personal, pero menos de 10% de las críticas que recibe se elimina. Ahora, están experimentando con la idea de utilizar los comentarios de los clientes como herramientas de marketing en catálogos impresos, anuncios fuera de línea y mensajes de correo electrónico y exhibiciones en el punto de venta. Por ejemplo, en las circulares impresas, Petco resalta sus productos clasificados con cinco garras.

Gran parte de las direcciones de correo electrónico de sus clientes se recaba mediante un programa de lealtad en las tiendas Petco, lo que significa que esos compradores pueden no haber visitado el sitio web. Al incluir los comentarios de los clientes en los anuncios de correo electrónico, amplía el alcance del programa de reseñas e impulsa las ventas de productos que los compradores podrían no haber considerado en la tienda.

Según un estudio de Nielsen BuzzMetrics, los clientes con más probabilidad de escribir revisiones en los sitios web son personas de "nido vacío" y "jóvenes en transición" sin hijos. Petco encontró que en su sitio, los revisores tendían a ser mujeres con mayores niveles de educación e ingresos quienes son apasionadas de sus mascotas. Por lo general, es alguien que quiere ser útil, compartir su opinión y sentirse importante. Alguien tal vez, como el Conejo enojado, que quiere advertir a otros acerca de los peligros de maletas de viaje defectuosas antes de que otro gato escape.[35]

Fuente: Joan Voight, "Getting a Handle on Customer Reviews," *Adweek*, 25 de junio de 2007; "Online Shoppers Give Thumbs Up to Customer Product Reviews," *Business Wire*, 9 de enero de 2007; Ken Magill, "Petco Tests Product Reviews," Direct, 1 de marzo de 2006; **www.petco.com**.

Preguntas

1. Una empresa centrada en los clientes desarrolla relaciones duraderas al enfocarse en lo que satisface y retiene a los clientes valiosos. Analice la forma en que Petco sigue esta filosofía de centrarse en los clientes.
2. Visite petco.com y lea algunas de las reseñas de los clientes de diversos tipos de productos. ¿Las calificaciones de una y dos garras tienden a superar a las de cuatro y cinco garras, o bien es al contrario? ¿Puede encontrar una crítica de un cliente que Petco pueda utilizar para comercializar un producto en una circular de la empresa o un anuncio por correo electrónico?
3. Ahora que Petco ha identificado el tipo de cliente que tiene más probabilidad de escribir opiniones de sus productos, analice los tipos de promociones que podrían fomentar una lealtad continua y respuestas en línea por parte de ellos en el futuro. ¿Qué podrían hacer para atraer a estos clientes?
4. Muchos de los principales minoristas aún dudan si deben publicar juicios de clientes en sus sitios web. Si usted fuera consultor de algunas de estas empresas, ¿qué argumentos utilizaría para convencer a la gerencia de intentarlos?

© NKP MEDIA, INC./CENGAGE

VIDEOCLIPS DE EMPRESAS

METHOD: DIFUNDIR LAS NOTICIAS ACERCA DE LA LIMPIEZA ECOLÓGICA

No es poco común que las empresas sean un poco protectoras de sus marcas. Como usted leyó en el capítulo 10, el brand equity (capital de marca) y la percepción son indicadores del éxito de marketing. Pero en los mercados actuales de ritmo rápido, se puede ganar mucho al transferir la propiedad de la marca a los consumidores. Method es una empresa que entiende los beneficios de esta riesgosa propuesta. Los fundadores Eric Ryan y Adam Lowry crearon una marca de la que se pueden apropiar los clientes y realmente han desarrollado un canal de retroalimentación de clientes que la mayoría de las empresas sueña tener. Los defensores de la marca o los clientes más entusiastas de Method son los proponentes más elocuentes de la empresa y adoptan un enfoque casi evangélico para compartir los beneficios de la limpieza ecológica con el mercado.

Preguntas

1. ¿Cómo Method ha identificado las relaciones de los clientes con la organización? ¿En qué forma la empresa fomenta esas relaciones?
2. Identifique los puntos de contacto mencionados en el video y liste los tipos de información que Method podría obtener de cada uno.
3. ¿Cuál es el rol de la tecnología en el sistema de CRM de Method?

Resultados de El marketing y usted

Una baja puntuación en esta encuesta sugiere que usted piensa que es aceptable quejarse, mientras que una alta sugiere que usted opina que hacerlo es inapropiado, incluso cuando usted recibe un bien o servicio deficiente. Las personas que perciben las quejas como más aceptables también tienden a ser agresivas y quienes consideran a las quejas como inadecuadas tienden a ser poco asertivas y en general pasivas.

ERROR DE MARKETING

Google Street View e Intereses Privados

Google Street View, una característica de Google Street Maps y Google Earth, se lanzó en mayo de 2007 en Estados Unidos y, para 2009, también proporcionaba tomas de las calles de ciudades en Australia y Japón y de numerosos países y ciudades en Europa. Según Google, la meta es proporcionar vistas de las calles de cada lugar en el mundo. Google Street View muestra fotos tomadas por cámaras de Google Street View montadas en automóviles de Google Street View que recorren las carreteras en todo el mundo (o bicicletas Google Street si no hay acceso en automóvil).

Algunos residentes en Estados Unidos estuvieron molestos por la aparición de sitios residenciales privados en Internet. Una pareja de Pittsburg, Pennsylvania, demandó a Google porque sus choferes Street View recorrían un camino particular (sin invitación) y tomaban fotografías de su hogar, incluidas la casa, la piscina y los edificios exteriores. En California se reportó que los choferes de Street View atravesaron más de 100 carreteras privadas en Sonoma County, pasaron frente a múltiples letreros de no pasar e incluso atravesaron el patio de la casa de alguien con el fin de tomar fotografías para publicarlas en el sitio de Google. Poco después del lanzamiento en Estados Unidos aparecieron numerosos blogs. Las principales vistas extrañas en Google Street View (como imágenes de Borat, los Hot Babes, figuras sin cabeza al lado de una tumba recién cavada, una invasión de extraterrestres) atestaron las ondas aéreas del ciberespacio.

© iSTOCKPHOTO.COM/ANDREAS KASPAR

Google Street View debutó en el Reino Unido en marzo de 2009, provocando muchas quejas acerca de la invasión de la privacidad y causando preocupaciones acerca de la seguridad. Una organización de privacidad, Privacy International, planeó enfrentarse legalmente a Street View, debido a que las personas no habían dado su consentimiento previo para las fotografías. El periódico inglés The *Daily Mail* atacó a Street View, calificándolo de "inmunidad de un ladrón". Según una fuente, los ciudadanos ingleses podrían emprender una acción bajo la UK Data Protection Act del Reino Unido si sufrían como una consecuencia del anuncio de Street View.

En respuesta a las preocupaciones por la privacidad, Google Street View empezó a incluir imágenes que sólo eran visibles desde la calle y la versión más nueva del programa incluía una tecnología que borraba automáticamente los rostros y las placas de los vehículos. Sin embargo, la tecnología de borrado no siempre deba resultado como se había planeado y en Internet aparecieron muchas vistas memorables. Esas vistas incluían: un hombre vomitando entre sus piernas afuera de un bar en Londres, jóvenes con conos de tráfico sobre sus cabezas en Edimburgo, alguien saliendo de una tienda de sexo en Soho y un hombre arrestado por la policía. Una vez más, Internet fue una presa fácil para los bloggers y los anuncios de fotografías.

En las situaciones en las que la tecnología no funcionaba para proteger la privacidad, Street View ofrecía un vínculo de "reporte de preocupación" con cada fotografía que aparecía en el sitio Google. Cualquiera que pensaba que lo podían identificar en una fotografía, o que quería que eliminaran su propiedad, sólo tenía que notificarlo a Google a través del vínculo. La notificación debía destacar las áreas de la fotografía que se debían eliminar y Google, al actualizar las fotos, dejaba esas áreas en blanco para versiones posteriores del anuncio. Esta herramienta de solicitud de eliminación permitió que Google Street View obtuviera el apoyo de la Oficina del Comisionado de información en el Reino Unido.

Lo mismo que muchos servicios, al consumidor le correspondía ser proactivo y verificar el sitio de Google Street View para cerciorarse de cualquier posible invasión de la privacidad. No estaba muy claro si la persona que estaba vomitando afuera de un bar o la que salía de una tienda de sexo sabrían cómo verificar esos sitios particulares en busca de fotografías personales. Pero como observó un blogger, el propósito de Google Street View no es proteger la privacidad. Su propósito es ayudar a Google a vender anuncios. Según otro blogger, la nueva tecnología requiere nuevas leyes y nuevas reglas de etiqueta. Esas leyes y reglas de etiqueta tendrán un considerable impacto sobre la forma en que las empresas, como Google, hagan negocios en el siglo XXI.

Preguntas

1. Identifique las relaciones con el cliente inherentes en una oferta de producto como Google Street View.
2. ¿Google Street View es básicamente un foro para la publicidad en línea? Explique.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Netflix cobra vida

Netflix, Inc., el proveedor en línea de renta de películas más grande del mundo, mantiene una gran selección de títulos de DVD. Hasta 2009, la empresa tenía más de 100 000 títulos de DVD, con más de 55 millones de DVD reales, para sus más de 10 millones de clientes. Con más de 100 centros de distribución en Estados Unidos, Netflix puede proporcionar un servicio rápido a sus suscriptores. Más de 97% de los clientes de Netflix recibe entregas de DVD en un día hábil. ¡Esto significa que la mayoría de los miembros de Netflix puede devolver un DVD por correo en Estados Unidos un martes y recibir un nuevo DVD el jueves! Según las estadísticas de Netflix, más de 46 000 títulos de DVD están en distribución cualquier día y la empresa envía un promedio de dos millones de DVD al día.

Además, la base de datos de Netflix de las preferencias de sus clientes es sorprendente. Por medio del proceso de fila en línea para hacer pedidos de Netflix, los clientes proporcionan a la empresa un profundo conocimiento de las preferencias del televidente y por medio del proceso de hacer pedidos y envíos, Netflix sabe cuáles son los hábitos normales de sus clientes para ver películas. Por medio de las interacciones con sus clientes, Netflix ha adquirido la siguiente información del cliente:

© AP PHOTO/PAUL SAKUMA

- Hábitos de renta. Los clientes de Netflix rentan el doble de películas al mes de lo que lo hacían sin el servicio de Netflix y los miembros de Netflix añaden dos millones de películas diariamente a sus queues.
- Recomendaciones. Aproximadamente 60% de los miembros de Netflix selecciona películas con base en recomendaciones ajustadas a sus gustos individuales y el miembro promedio ha calificado 200 películas.
- Satisfacción del cliente. Más de 90% de los miembros recomienda el servicio a sus familiares y amigos.

Se han unido todas las variables para hacer de Netflix un líder en la satisfacción del cliente. Las encuestas hechas por ForeSee Results, un líder de la medición de la satisfacción del cliente en línea, han calificado continuamente a Netflix como el sitio web minorista número uno en satisfacción del cliente. *Fast Company*, una revista y un sitio web que siguen la evolución de los negocios enfocándose en personas y empresas creativas, nombró a Netflix el ganador de su Customers First Award anual en 2005. La National Retail Federation, la asociación de comercio minorista más grande del mundo, reconoció a Netflix como el Minorista Innovador del Año en 2007.

Sin embargo, se predice que el negocio físico de DVD tiene un lapso de vida limitado. Es decir, las expectativas de quienes ven películas están cambiando. Incluso el tiempo de espera para una posible rotación de dos días en una nueva película (el tiempo desde el envío del DVD hasta el recibo del nuevo DVD) será una espera demasiado larga, ¡Los clientes realmente lo desearán ahora! Por consiguiente, Netflix ha empezado a hacer cambios en su exitoso modelo de entrega.

Los costos de adquisición de clientes, la métrica clave que mide el costo de adquirir un nuevo cliente, disminuyeron de $47.46 anualmente a $25.50 anuales. Con el creciente ingreso por medio del número de suscriptores y la reducción en los costos de adquisición de clientes, Netflix empezó a invertir efectivo en el desarrollo de un nuevo modelo de entrega que aborde la mentalidad de "lo quiero ahora" de los clientes.

Netflix tiene una creciente biblioteca de más de 12 000 películas de largo metraje y episodios de televisión disponibles en forma gratuita para que los suscriptores los vean en forma instantánea en una computadora personal. Sin embargo, la empresa ha indicado que a la larga cobrará por la vista en línea instantánea. Eso no es de sorprender, dado el costo de crear un canal de entrega en línea. Sin embargo, es improbable que los clientes paguen por el servicio mientras la lista de selección de películas sea pequeña. Netflix también ofrece un servicio a través de TiVo y un Netflix Player de Roku. En el último esfuerzo de la empresa para trabajar en vivo, se asoció con Microsoft y Xbox 360.

Con una base instalada en línea de 25 millones de usuarios, Xbox proporciona un acceso clave para ver películas en línea. Mientras que Microsoft ha elogiado al Xbox 300 como algo más que sólo una consola de juego, los jugadores han sido la inmensa mayoría de la base de usuarios. Sin embargo, con una sociedad entre Netflix y Xbox 360, Xbox se convierte en la fuente de entrega de películas Netflix. Para utilizar este servicio, los propietarios de un Xbox 360 deben tener una cuenta Xbox Gold y una suscripción ilimitada a Netflix. Una asociación como esta se basa en la relación del cliente tanto con Netflix como con Microsoft. Si se administra en forma correcta, podría ser una relación ganadora para todos los involucrados.

Preguntas

1. ¿Qué hábitos de ver películas puede determinar Netflix de su base de datos y sus procesos de envío?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en la sociedad entre Netflix y Xbox 360?

GLOSARIO

A

actitud Tendencia aprendida a responder de forma consistente ante un objeto determinado.

administración del conocimiento Proceso por el cual la información aprendida de los clientes se centraliza y se comparte con el fin de mejorar la relación entre los clientes y la organización.

administración del entorno Cuando una empresa implementa estrategias que intentan dar forma al entorno en que opera.

administración de la cadena de suministro Sistema administrativo que coordina e integra todas las actividades realizadas por los miembros de la cadena de suministro en un proceso homogéneo, desde la fuente hasta el punto de consumo, lo que resulta en un mayor valor económico para el cliente.

administración de la cadena de suministro ágil Estrategia de la cadena de suministro que se enfoca principalmente en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes, incluso si esto significa costos más altos.

administración de la cadena de suministro esbelta Estrategia que se enfoca principalmente en el retiro del desperdicio de la cadena de suministro para alcanzar el costo más bajo para los miembros del sistema de la cadena de suministro.

administración de la campaña Desarrollar las ofertas de bienes o servicios personalizadas para el segmento de clientes apropiado y después fijar el precio y comunicar estas ofertas con el fin de mejorar las relaciones con el cliente.

administración de las relaciones con el cliente (CRM) Estrategia de negocios a nivel de toda la empresa, diseñada para optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente al enfocarse en grupos altamente definidos y precisos.

adoptante Consumidor que estuvo lo suficientemente feliz con su experiencia de prueba de un producto para volverlo a usar.

advergaming Colocar mensajes publicitarios en los juegos basados en la web o en videojuegos para anunciar o promover un producto, servicio, organización o tema.

agente de exportaciones Intermediario que actúa como agente del fabricante para el exportador. El agente de exportaciones reside en el mercado extranjero.

agentes y corredores Intermediarios mayoristas que no asumen la propiedad del producto, pero facilitan su venta del productor al usuario final al representar a minoristas, mayoristas o fabricantes.

agrupación de precios Comercializar dos o más productos en un paquete por un precio especial.

alcance Número de consumidores meta expuestos a un comercial por lo menos una vez durante un periodo específico, por lo general de cuatro semanas.

alianza estratégica (sociedad estratégica) Acuerdo de cooperación entre empresas orientadas al mercado de negocios.

alianza estratégica de canal Acuerdo de cooperación entre las empresas de negocios para utilizar el canal de distribución ya establecido por otro fabricante.

alineación de precios Es la práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a puntos de precios específicos.

almacén de datos Central de depósito de datos de diversas áreas funcionales de la organización, que son almacenados e inventariados en un sistema de cómputo centralizado para que la información pueda ser compartida con todos los departamentos funcionales de la empresa.

amplitud de la mezcla de productos Número de líneas de productos que ofrece una organización.

análisis de la oportunidad de mercado (AOM) Descripción y cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que le interesan a la empresa, así como la evaluación de los competidores clave en estos segmentos.

análisis del equilibrio Método para determinar qué volumen de ventas debe alcanzarse antes de que el ingreso total iguale los costos totales.

análisis del valor del tiempo de vida (LTV) Técnica de manipulación de datos que proyecta el valor futuro del cliente a lo largo de un periodo de años utilizando el supuesto de que el marketing para clientes reiterados es más rentable que para los compradores de primera vez.

análisis de negocios Segunda etapa del proceso de filtración donde se calculan las cifras preliminares de demanda, costo, ventas y rentabilidad.

análisis FODA Identificar las fortalezas (F) y las debilidades (D) internas, además de examinar las oportunidades (O) y las amenazas (A) externas.

anuncio de servicio público (PSA) Anuncio que promueve algún programa de un gobierno federal, estatal o local o una organización sin fines de lucro.

apego Medida de la eficacia de un sitio web que se calcula al multiplicar la frecuencia de las visitas por la duración de una de ellas por el número de páginas vistas durante cada visita (alcance del sitio).

aplazamiento Retraso en la producción final en la estrategia de administración de la cadena de suministro esbelta/ágil que permite a la empresa aprovechar varios de los beneficios de la cadena de suministro esbelta y aún así brindar la agilidad que mejora las experiencias de los clientes.

aprendizaje Proceso que crea cambios en el comportamiento, inmediatos o esperados, mediante la experiencia y la práctica.

atmósfera Impresión general que se comunica por medio de la disposición física, la decoración y los alrededores de una tienda.

atractivo publicitario La razón para que una persona compre un producto.

auditoría de marketing Evaluación completa, sistemática y periódica de los objetivos, las estrategias, la estructura y el desempeño de la organización de marketing.

autoentrevistas asistidas por computadora Método en el cual un entrevistador en un centro comercial intercepta y conduce a los entrevistados voluntarios a computadoras cercanas en las que estos últimos leen las preguntas en la pantalla e introduce de forma directa sus respuestas.

autoimagen ideal Lo que un individuo quisiera ser.

autoimagen real Cómo un individuo se percibe en realidad.

Banco Mundial Banco internacional que ofrece préstamos con bajos intereses, asesoría e información a los países en vías de desarrollo.

base de datos Colección de datos, en especial una a la cual se puede tener acceso y manipular por medio de software de computadora.

bases para la segmentación (variables) Características de los individuos, grupos u organizaciones.

BehaviorScan Programa de investigación basado en escáner que registra las compras de 3 000 familias por medio de escáneres en tienda en cada investigación de mercados.

B

benchmarks (puntos de referencia) Estándares establecidos al medir las mejores, las más rápidas y las más eficientes prácticas de trabajo.

blogs corporativos Aquellos patrocinados por una empresa o una de sus marcas y que mantienen uno o más empleados de la misma.

blogs no corporativos Blogs independientes que no están asociados con las actividades de marketing de ninguna empresa o marca en particular.

brand equity (capital de marca) Valor de una empresa y de los nombres de sus marcas.

búsqueda de información externa Proceso de buscar información en el entorno externo.

búsqueda de información interna Proceso de recordar la información pasada almacenada en la memoria.

C

cadena de suministro Cadena conectada de todas las entidades de negocios, tanto internas como externas con la empresa, que desempeñan o respaldan la función de logística.

cadena de tiendas Aquellas que son propiedad y que son manejadas como un grupo por una sola institución.

campaña de publicidad Serie de anuncios relacionados que se enfocan en un tema, eslogan y tema común y un conjunto de recursos publicitarios.

canal Medio de comunicación (como voz, radio o periódico) para transmitir un mensaje.

canal de marketing (canal de distribución) Conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad conforme los productos se mueven del productor al usuario de negocios o el consumidor.

canal directo Canal de distribución en el cual los productores venden de forma directa a los consumidores.

capacidad de respuesta Capacidad de brindar un servicio rápido.

categoría de producto Todas las marcas que satisfacen un tipo de necesidad en particular.

centrado en el cliente Filosofía según la cual la empresa personaliza su oferta de bienes y servicios con base en los datos generados mediante las interacciones entre el cliente y la empresa.

centro de compras Todas aquellas personas en una organización que participan en la decisión de compra.

ciclo de vida del producto (CVP) Metáfora biológica que rastrea las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte).

ciclo de vida familiar (CVF) Serie de etapas determinadas por una combinación de edad, estado civil y la presencia o ausencia de hijos.

ciclo pedido a efectivo Cantidad de tiempo entre la colocación del pedido, la recepción del pago del cliente y el embarque del pedido.

clase social Grupo de personas en una sociedad que se consideran casi iguales en estatus o estima de la comunidad, quienes por lo regular socializan entre ellas tanto formal como informalmente y que comparten normas de comportamiento.

clubes de membresía de almacén Mayoristas de servicio limitado que venden una selección limitada de aparatos de marca, artículos para el hogar y abarrotes en la modalidad de pagar y llevar para los miembros, que por lo general son empresas pequeñas y grupos.

codificación Conversión de las ideas y pensamientos del emisor en un mensaje en forma de palabras o señales.

código de ética Lineamiento para ayudar a los gerentes de marketing y a otros empleados a tomar mejores decisiones.

códigos universales de productos (UPC) Serie de líneas verticales gruesas y delgadas (códigos de barras), legibles para los escáneres ópticos computarizados, los cuales representan números utilizados para registrar productos.

comercialización Decisión de comprar o vender un producto en el mercado.

comercialización en masa Estrategia minorista que utiliza precios de bajos a moderados en grandes cantidades de mercancía y un menor servicio para estimular la alta rotación de los productos.

comercialización combinada Tendencia a ofrecer una amplia variedad de productos y servicios no tradicionales bajo un mismo techo.

comercio electrónico de negocio a negocio Uso de Internet para facilitar el intercambio de bienes, servicios e información entre organizaciones.

compilador de investigaciones de mercados Empresa que adquiere, clasifica, cambia el formato, divide por segmentos y revende informes ya publicados por firmas de investigación de mercados.

comportamiento del consumidor Procesos que un consumidor utiliza para tomar decisiones de compra, así como para utilizar y desechar los bienes o servicios adquiridos; asimismo, abarca los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso del producto.

comportamiento de respuesta de rutina Tipo de toma de decisiones mostrada por los consumidores que compran con frecuencia bienes y servicios de bajo costo; requiere de poco tiempo para la búsqueda y la toma de decisiones.

compra nueva Situación que requiere de la compra de un producto por primera vez.

comprador Jefe de departamento que elige la mercancía para su departamento y puede también ser responsable de la promoción y el personal.

comprador para exportación Intermediario en el mercado global que asume todos los riesgos de propiedad y vende globalmente por su cuenta.

compradores misteriosos Investigadores que actúan como clientes y que recaban datos por observación acerca de una tienda.

compromiso relacional Creencia de la empresa de que la continua relación con otra empresa es tan importante que garantiza los máximos esfuerzos por conservarla por tiempo indefinido.

comunicación Proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

comunicación interpersonal Aquella que es directa, cara a cara, entre dos o más personas.

comunicación masiva Aquella que trasmite un concepto o mensaje a públicos grandes.

comunicación integral de marketing (CIM) Coordinación cuidadosa de todos los mensajes de promoción para un producto o un servicio, con el fin de asegurar la consistencia de los mensajes en cada punto de contacto en donde una empresa se encuentra con el consumidor.

comunidad web Grupo de consumidores cuidadosamente seleccionado que convienen en participar en un diálogo continuo con una corporación particular.

concepto AIDA Modelo que delinea el proceso para alcanzar las metas promocionales en términos de las etapas de participación del consumidor con el mensaje; el acrónimo significa atención, interés, deseo y acción.

concepto de sí mismo o autoconcepto Forma en que los consumidores se perciben a sí mismos en términos de actitudes, percepciones, creencias y autoevaluaciones.

concepto de marketing Idea de que la justificación social y económica para la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

condición perecedera Incapacidad de los servicios de ser almacenados, guardados o inventariados.

confiabilidad Capacidad para desempeñar un servicio de forma dependiente, precisa y consistente.

confianza Condición que existe cuando una parte sabe que su socio es confiable e íntegro.

conflicto de canal Enfrentamiento de objetivos y métodos entre los miembros del canal de distribución.

conflicto horizontal Conflicto de canal que ocurre entre los miembros del canal en el mismo nivel.

conflicto vertical Conflicto de canal que ocurre entre distintos niveles en un canal de marketing, por lo general, entre el fabricante y el mayorista o, entre el fabricante y el minorista.

conjunto evocado (considerado) Grupo de marcas que resulta de la búsqueda de información y a partir del cual el comprador puede hacer una elección.

contracomercio Forma de comercio en la que todo o una parte del pago por los bienes o servicios se hace en forma de otros bienes o servicios.

control Proporciona los mecanismos para evaluar los resultados de marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayudan a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto.

control del canal Situación que ocurre cuando un miembro del canal de marketing intencionalmente afecta el comportamiento de otro miembro.

corporación multinacional Empresa que participa en el comercio internacional más allá de las exportaciones e importaciones.

corredor de exportaciones Intermediario que desempeña el rol del corredor tradicional reuniendo al comprador y al vendedor.

costeo basado en actividades (ABC) Método contable utilizado en la integración de la medición para evaluar los costos asociados con cada actividad en la cadena de suministro.

costo fijo Costo que no cambia cuando la producción aumenta o diminuye.

costo marginal (CM) Cambio en los costos totales asociado con un cambio de una unidad en la producción.

costo por contacto Aquel derivado de llegar a un miembro del mercado meta.

costo variable Costo que varía con los cambios en el nivel de producción.

costo variable promedio (CVP) Costos variables totales divididos entre la cantidad de producción.

costos conjuntos Costos compartidos de la fabricación y comercialización de diversos productos en una línea de productos.

creación de redes Proceso para averiguar acerca de clientes potenciales entre amigos, contactos de negocios, compañeros de trabajo, conocidos y compañeros miembros en las organizaciones profesionales y cívicas.

creencia Patrón de conocimiento organizado que un individuo considera cierto acerca de su mundo.

cualidad de búsqueda Característica que puede evaluarse con facilidad antes de la compra.

cualidad de credibilidad Característica que los consumidores pueden encontrar difícil de evaluar, incluso después de la compra, porque no tienen el conocimiento o la experiencia necesarios.

cualidad de experiencia Característica que puede evaluarse sólo después del uso.

cuatro P Producto, plaza (distribución), promoción y precio, que juntos constituyen la mezcla de marketing.

cultura Conjunto de valores, normas, actitudes y otros importantes símbolos que conforman el comportamiento del ser humano, así como los artefactos, o productos, de ese comportamiento que se transmiten de una generación a otra.

cuota Declaración de las metas de ventas de cada vendedor, por lo general basadas en su volumen solo, pero en ocasiones incluye cuentas clave (las que tienen mayor potencial) cuentas nuevas, ventas reiteradas y productos específicos.

cupón Certificado que da derecho a los consumidores a una reducción de precio inmediata cuando compran el producto.

curvas de experiencia Curvas que muestran los costos a la baja en una tasa predecible conforme aumenta la experiencia con un producto.

D

datos primarios Información que se recaba por primera vez y se utiliza para solucionar el problema en particular bajo investigación.

datos secundarios Información previamente recabada para un propósito ajeno al actual.

declaración de la misión Declaración del negocio de una empresa con base en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como un análisis de las condiciones existentes y anticipadas del entorno.

decodificación Interpretación del lenguaje y los símbolos enviados por la fuente a tráves de un canal.

deducción promocional (deducción comercial) Pago a un concesionario por promover los productos del fabricante.

degradado de precios Uso de descuentos por parte del personal de ventas para aumentar la demanda de uno o más productos en una línea.

demanda Cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diversos precios durante un periodo concreto.

demanda conjunta Demanda de dos o más artículos utilizados en un producto final.

demanda derivada Demanda de productos de negocios.

demanda elástica Situación en la cual la demanda de los consumidores es sensible a los cambios en el precio.

demanda inelástica Situación en la cual un aumento o disminución en el precio no afectará de manera significativa la demanda del producto.

demografía Estudio de las estadísticas vitales de las personas, como su edad, raza, etnicidad y ubicación.

desagrupación Reducir el grupo de servicios que acompaña al producto básico.

desarrollo Etapa en el proceso de desarrollo de productos en la cual se crea un prototipo y se delinea una estrategia de marketing.

desarrollo de productos Estrategia de marketing que abarca la creación de nuevos productos para los clientes actuales.

desarrollo de productos simultáneo Enfoque orientado a equipos para el desarrollo de un nuevo producto.

desarrollo de mercado Estrategia de marketing que abarca captar clientes nuevos para los productos actuales.

descremado de precios Política de fijación de precios en la cual una empresa fija un precio de introducción alto, con frecuencia aunado a una intensa promoción. Con el tiempo, a menudo el precio disminuye cuando la competencia entra al mercado.

descuento comercial Reducción de precio ofrecida por los fabricantes a los intermediarios, como mayoristas y minoristas.

descuento en efectivo Reducción de precio ofrecida para un consumidor, un usuario industrial o un intermediario de marketing a cambio del pronto pago de una factura.

descuento funcional (descuento comercial) Descuento a mayoristas y minoristas por desempeñar funciones de canal.

descuento por cantidad Reducción del precio ofrecida a los compradores que adquieren en múltiplos de unidades o por encima de una cantidad específica de dinero.

descuento por cantidad acumulada Deducción del precio de lista que aplica a las compras totales del comprador hechas durante un periodo específico.

descuento por cantidad no acumulada Deducción del precio de lista que aplica a un solo pedido y no al volumen total de pedidos colocados durante un cierto periodo.

descuento por temporada Reducción de precios por comprar mercancía fuera de temporada.

deseo La forma de actuar de un consumidor para abordar una necesidad.

desintermediación Eliminación de los intermediarios, como mayoristas o distribuidores, de un canal de marketing.

diferenciación de productos Estrategia de posicionamiento que algunas empresas utilizan para distinguir sus productos de aquellos de sus competidores.

difusión Proceso por el cual se disemina la adopción de una innovación.

dinámica de grupo Interacción de grupo, la cual es esencial para el éxito de la investigación con *focus groups*.

dinero de impulso Dinero ofrecido a los intermediarios de canal para alentarlos a "empujar" los productos; es decir, a incitar a otros miembros del canal a vender los productos.

dinero de una reducción de precios Dinero o descuentos proporcionados por los proveedores a los grandes almacenes para ayudar a cubrir los descuentos de fin de temporada que les ofrecen los grandes almacenes a los clientes.

discrepancia de cantidad Diferencia entre la cantidad del producto fabricado y

la cantidad que el usuario final desea comprar.

discriminación de estímulos Habilidad aprendida de diferenciar entre productos similares.

discrepancia de variedad Falta de todos los artículos que un consumidor necesita para recibir una satisfacción completa de un producto o productos.

discrepancia temporal Situación que ocurre cuando un producto se fabrica pero el consumidor no está listo para comprarlo.

discrepancia espacial Diferencia entre la ubicación de un productor y la ubicación de mercados diseminados de forma amplia.

diseño de la investigación Especifica qué preguntas de investigación es necesario responder, cómo y cuándo se recabarán los datos y cómo se analizarán.

disonancia cognitiva Tensión interna que un consumidor experimenta al reconocer una inconsistencia entre el comportamiento y los valores u opiniones.

distorsión selectiva Proceso en el que un consumidor cambia o distorsiona la información que entra en conflicto con sus sentimientos o creencias.

distribución dual (distribución múltiple) Uso de dos (o más) canales para distribuir el mismo producto a los mercados meta.

distribución electrónica Técnica de distribución que incluye cualquier tipo de producto o servicio que se pueda distribuir de forma electrónica, ya sea sobre las formas tradicionales como cable de fibra óptica o por medio de la transmisión satelital de las señales electrónicas.

distribución exclusiva Forma de distribución que incluye a uno o algunos distribuidores en un área específica.

distribución intensiva Forma de distribución dirigida a tener un producto disponible en cada establecimiento donde los clientes meta puedan querer comprarlo.

distribución selectiva Forma de distribución alcanzada al visualizar a los concesionarios para eliminar a todos, excepto unos cuantos, en cualquier área independiente.

distribuidor de fábrica Minorista de precios bajos propiedad de un fabricante y que es operado por éste.

diversificación Estrategia de incrementar las ventas al introducir nuevos productos en nuevos mercados.

dumping Venta de un producto exportado a un precio más bajo del que se cobra por un producto igual o similar en el mercado "de origen" del exportador.

duplicación (keystoning) Práctica de aumentar el margen comercial 100%, o duplicar el costo.

E

efecto multiplicador (principio acelerador) Fenómeno en el cual un pequeño incremento o decremento en la demanda del consumidor puede producir un cambio mucho mayor en la demanda de las instalaciones y el equipo necesarios en la fabricación del producto de consumo.

elasticidad de la demanda Capacidad de respuesta o sensibilidad de los consumidores a los cambios en el precio.

elasticidad unitaria Situación en la cual el ingreso total permanece igual cuando los precios cambian.

emisor Quien da origen al mensaje en el proceso de comunicación.

empatía Cuidado, atención individualizada para los clientes.

empowerment Delegación de autoridad para solucionar los problemas de los clientes con rapidez; por lo general lo hace la primera persona a la que el cliente le notifica algo concerniente a un problema.

enfoque del Balanced Scorecard Sistema de medición que se utiliza para evaluar el desempeño total de la cadena de suministro.

enfoque de sistemas Principio clave de la administración de la cadena de suministro, en cuanto a que múltiples empresas trabajen juntas para desempeñar tareas como un sistema unificado, más que como diversas empresas individuales que actúan aisladas.

enfoque previo o acercamiento Proceso que describe la "tarea" que debe hacer un vendedor antes de contactar a un prospecto.

entrevistas ejecutivas Tipo de estudio que consiste en entrevistar a empresarios en su oficina acerca de productos o servicios industriales.

entrevista de intercepción en centros comerciales Método de investigación por encuestas, la cual comprende entrevistas a las personas en áreas de centros comerciales.

entrevistas personales asistidas por computadora Método para entrevistar en el cual el entrevistador lee las preguntas en una pantalla de computadora y captura de forma directa en la máquina las respuestas del entrevistado.

equilibrio de precios El precio al que la demanda y la oferta son iguales.

equipo accesorio Bienes, como herramientas portátiles y equipo de oficina, que son menos costosos y de menor duración que el equipo principal.

equipo de la cadena de suministro Grupo de individuos que coordinan el movimiento de los productos, servicios e información del origen al consumidor.

equipo principal (instalaciones) Bienes de capital, como grandes o costosas máquinas, computadoras mainframe, altos hornos, generadores, aviones y edificios.

error aleatorio Error que ocurre cuando la muestra seleccionada es una representación imperfecta de la población en general.

error de medición Error que ocurre cuando hay una diferencia entre la información deseada por el investigador y la proporcionada por el error de medición.

error de muestreo Error que ocurre cuando, de alguna forma, una muestra no representa la población meta.

error de marco muestral Error que ocurre cuando una muestra tomada de una población difiere de la población meta.

escaneo del entorno Recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, eventos y relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing.

especificidad del rol Cuando cada empresa en una cadena de suministro tiene claridad de saber cuál empresa es el líder, cuáles son las seguidoras y qué responsabilidades se asignan a cada empresa.

estandarización del marketing global Producción de bienes uniformes que se pueden vender de la misma forma en todo el mundo.

estilo de vida Modo de vida identificado por las actividades, intereses y opiniones de una persona.

estilos de vida componentes Práctica de elegir bienes y servicios que satisfacen los distintos intereses y necesidades de una persona, en lugar de conformarse con un estilo de vida tradicional.

estímulo Cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, oído.

estrategia concentrada Estrategia utilizada para seleccionar un segmento de mercado para dirigir todos los esfuerzos de marketing.

estrategia de empujar Estrategia de marketing que utiliza la venta personal intensa y publicidad comercial para convencer a un mayorista o minorista de manejar y vender una mercancía en particular.

estrategia de jalar Estrategia de marketing que estimula la demanda del consumidor para obtener la distribución del producto.

estrategia de marketing Actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como de desarrollo y mantenimiento de una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

estrategia de mercado meta no diferenciado Enfoque de marketing que considera al mercado como un gran mercado sin segmentos individuales y, por tanto, utiliza una sola mezcla de marketing.

estrategia de nuevos productos Plan que vincula el proceso de desarrollo de nuevos productos con los objetivos del departamento de marketing, la unidad de negocios y la corporación.

estrategia de precios Marco de referencia de fijación de precios básico y a largo plazo, el cual establece el precio inicial para un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.

estrategia de segmentos múltiples Estrategia que elige dos o más segmentos de mercado bien definidos y desarrolla una mezcla de marketing distintiva para cada uno de ellos.

estrategia esbelta/ágil de la cadena de suministro Estrategia de administración de la cadena de suministro que combina los mejores elementos de las estrategias

esbelta y ágil para una mezcla en particular de un producto o mercado.

estrategia promocional Plan para el uso óptimo de los elementos de la promoción: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

Estrella En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que es líder en un mercado de rápido crecimiento.

estructura horizontal Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; el número de grupos (columnas) en dicha cadena, que representa el número total de niveles por medio de los cuales los productos o servicios deben pasar desde las primeras hasta las últimas etapas de la cadena.

estructura vertical Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; el número de proveedores o clientes incluidos dentro de cada grupo.

etapa de crecimiento Segunda etapa del ciclo de vida del producto cuando las ventas, por lo general, tienen una tasa creciente, muchos competidores ingresan al mercado, las empresas grandes pueden empezar a adquirir a otras pequeñas empresas pioneras y las utilidades son sanas.

etapa de declinación Cuarta etapa del ciclo de vida del producto, caracterizada por una disminución de las ventas a largo plazo.

etapa de introducción Primera etapa del ciclo de vida del producto en la cual ocurre el lanzamiento de escala completa de un nuevo producto en el mercado.

etapa de madurez Tercera etapa del ciclo de vida del producto durante la cual las ventas aumentan a una tasa decreciente.

ética Principios o valores morales que por lo general gobiernan el comportamiento de un individuo.

etiquetado informativo Tipo de etiquetado en el empaque, diseñado para ayudar a los consumidores a elegir los productos apropiados y reducir la disonancia cognitiva después de la compra.

etiquetado persuasivo Un tipo de etiquetado en un empaque, el cual se enfoca en un tema promocional o logotipo y la información para el consumidor es secundaria.

evaluación Medir el grado al que se han logrado los objetivos de marketing durante un periodo específico.

evaluación de las necesidades Determinación de las necesidades y deseos específicos del cliente y de la gama de opciones que éste tiene para satisfacerlos.

evaluación de contacto Determinación de 1) necesidad reconocida, 2) poder de compra y 3) receptividad y accesibilidad para una posible venta.

exhibición en el punto de venta Una exhibición promocional establecida en la ubicación del minorista para crear tráfico, anunciar el producto o inducir las compras de impulso.

experimento Método que un investigador utiliza y que altera una o más variables mientras observa el efecto en otra variable (casi siempre las ventas).

exportación Vender productos fabricados en un país a compradores en otra nación.

exposición selectiva Proceso en el que un consumidor nota ciertos estímulos e ignora otros.

extensión de la línea de productos Agregar artículos a una línea de productos existente con el fin de competir de forma más amplia en la industria.

F

fabricación por contrato Manufactura de una marca privada por una empresa extranjera.

familia de marcas Comercializar varios productos diferentes bajo la misma marca.

farmacia Tienda minorista que surte productos y servicios relacionados con medicamentos como su negocio principal.

fijación depredatoria de precios Práctica de fijar un precio muy bajo por un producto con la intención de sacar a los competidores del negocio o retirarlos del mercado.

fijación de precios Acuerdo entre dos o más empresas sobre el precio que fijarán por un producto.

fijación de precios basada en el valor Fijar el precio a un nivel que al cliente le parezca que es un buen precio en comparación con los precios de otras opciones.

fijación de precios de margen comercial Costo de comprar el producto al productor más las cantidades de utilidad y de gastos que no se han considerado.

Fijación de precios de penetración Política de fijación de precios en la cual una empresa fija un precio relativamente bajo por un producto en forma inicial como medio para llegar a un mercado en masa.

fijación de precios de prestigio Fijar un precio más alto para ayudar a promover una imagen de alta calidad.

fijación de precios de status quo Objetivo de fijación de precios que mantiene los precios existentes o iguala los precios de la competencia.

fijación de precios por zona Modificación de la fijación de precios de entrega uniforme que divide a Estados Unidos (o al mercado total) en segmentos o zonas y cobra una tarifa de flete única a todos los clientes en una región dada.

fijación de precios por absorción de fletes Táctica de precios en la cual el vendedor paga todo o parte de los cargos de flete reales y no los traslada al comprador.

fijación de precios del punto de base Táctica de precios que cobra el flete desde un punto (base) dado, sin importar la ciudad de donde se embarquen los productos.

fijación de precios FOB en el origen Táctica de precios que requiere que el comprador absorba los costos de fletes desde el punto de embarque ("libre a bordo").

fijación de precios de entrega uniforme Táctica de precios en la cual el vendedor paga los cargos de flete reales y factura a cada comprador un cargo de flete idéntico y único.

fijación de precios de línea de productos Establecer los precios para una línea completa de productos.

fijación de precios en dos partes Táctica de precios que cobra dos cantidades separadas por consumir un solo bien o servicio.

fijación de precios flexible (fijación de precios variable) Táctica de fijación de precios en la cual diferentes clientes pagan diferentes precios esencialmente por la misma mercancía adquirida en iguales cantidades.

fijación de precios líder (o **fijación de precios líder con pérdida**) es un intento del gerente de marketing por atraer clientes al vender un producto cerca o incluso por debajo del costo con la esperanza de que los compradores adquieran otros artículos una vez que están en la tienda.

fijación de precios pares-impares (fijación de precios psicológica) Táctica de precios que utiliza precios con números impares para connotar gangas y los precios con números pares para implicar calidad.

fijación de precios por cotización retrasada Táctica de precios que se utiliza para instalaciones industriales y diversos productos accesorios, en la cual no se establece un precio firme hasta que el producto se entregue o se termine.

fijación de precios señuelo Táctica de fijación de precios que intenta atraer a consumidores a una tienda por medio de publicidad falsa o engañosa y que luego utiliza ventas de alta presión para persuadir a los clientes a comprar mercancía más onerosa.

fijación por escalada de precios Táctica de precios en la cual el precio de venta final refleja los aumentos de costos incurridos entre el tiempo en que se coloca el pedido y el lapso en que se hace la entrega.

filtración Primer filtro en el proceso de desarrollo de productos, el cual elimina las ideas que son inconsistentes con la estrategia de los nuevos productos de la organización o que son inapropiadas, de forma evidente, por alguna otra razón.

firma de servicios de campo Empresa que se especializa en entrevistar a los participantes sobre una base de subcontratación.

focus groups Siete a diez personas que participan en una sesión en grupo dirigida por un moderador.

Fondo Monetario Internacional (FMI) Organización internacional que actúa como acreedor o último recurso, ofreciendo préstamos a los países con problemas; además trabaja para promover el comercio mediante la cooperación financiera.

franquicia Derecho de manejar un negocio o vender un producto.
franquiciado Individuo o empresa al que se le otorga el derecho de vender el producto de otra parte.
franquiciante Generador de un nombre de marca, producto, métodos de operación y demás, que cede derechos de operación a otra parte para vender sus productos.
frecuencia Número de veces que un individuo está expuesto a un mensaje determinado durante un periodo específico.
fuente de información controlada por el marketing Fuente de información sobre un producto que se origina porque las empresas lo promueven.
fuente de información no controlada por el marketing Fuente de información sobre un producto que no está relacionada con la publicidad ni la promoción.
función de respuesta a la publicidad Fenómeno en el cual el gasto en publicidad y promoción de ventas incrementa las ventas o la participación de mercado hasta cierto nivel, pero luego produce rendimientos decrecientes.

G

garantía Confirmación de la calidad o el desempeño de un bien o servicio.
garantía expresa Garantía por escrito.
garantía implícita Garantía no escrita de que el bien o servicio se adapta al propósito para el cual se vendió.
generación de contactos (generación de prospectos) Identificación de aquellas empresas y personas que tienen mayor probabilidad de comprar las ofertas del vendedor.
generalización de estímulos Forma de aprendizaje que ocurre cuando una respuesta se extiende a un segundo estímulo similar al primero.
grupo de pertenencia primario Grupo de referencia con el cual las personas interactúan regularmente de manera informal y frente a frente, como la familia, los amigos o los compañeros de trabajo.
grupo de pertenencia secundario Grupo de referencia con el que las personas se asocian de manera menos consistente y más formal que con un grupo de pertenencia primario, como un club, un grupo profesional o religioso.
grupo de referencia Grupo en la sociedad que influye en el comportamiento de compra de un individuo.
grupo de referencia aspiracional Grupo al que una persona desearía unirse.
grupo de referencia no aspiracional Grupo con el que un individuo no se quiere asociar.

H

heterogeneidad Variabilidad de insumos y resultados de los servicios, que ocasionan que éstos sean menos estandarizados y uniformes que los bienes.

I

Identificación de mercados meta por conducta Forma de investigación de mercados por observación que utiliza la minería de datos combinada con la identificación de navegantes en la Web por medio de sus direcciones de IP.
Identificación por radiofrecuencia (RFID) Medio automático de identificación que utiliza señales de radio que funcionan con códigos de barras que se escanean para identificar los productos; los datos se almacenan y recuperan de la etiqueta de RDFI, que se anexa a un producto.
implementación Proceso que convierte un plan de marketing en acciones y asegura que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan.
inflación Medida de la reducción del valor del dinero, expresada como un porcentaje de la reducción en el valor desde el año anterior.
infomercial Anuncio de 30 minutos o más que parece un *talk show* de televisión más que un argumento de ventas.
información de marketing Información cotidiana sobre los desarrollos en el entorno de marketing, que los gerentes utilizan para preparar y ajustar los planes de marketing.
InfoScan Servicio de rastreo de ventas basado en escáner para la industria de los bienes de consumo empacados.
Ingreso marginal (IM) Ingreso adicional asociado con la venta de una unidad adicional de producción o el cambio en los ingresos totales con un cambio de una unidad en la producción.
ingresos El precio que se cobra a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas.
innovación Producto percibido como nuevo por un probable adoptante.
inseparabilidad Incapacidad de separación de la producción y el consumo de un producto. Los consumidores deben estar presentes durante la producción.
instalación telefónica de ubicación central Sala telefónica diseñada especialmente para realizar entrevistas por teléfono.
intangibilidad Incapacidad de tocar, ver, probar, escuchar o sentir los servicios de la misma manera que los bienes.
inteligencia competitiva (IC) ayuda a los gerentes a evaluar a sus competidores y distribuidores para convertirse en un competidor más eficiente y eficaz.
interacción Punto en el cual un cliente y el representante de una empresa intercambian información y desarrollan relaciones de aprendizaje.
interacciones en el punto de venta Comunicaciones entre los clientes y las organizaciones que ocurren en el punto de venta, por lo general en una tienda.
integración de tecnología y planeación Creación y mantenimiento de los sistemas de tecnología de información que conectan a los gerentes a través y entre las empresas en la cadena de suministro.
integración del proveedor de materiales y servicios Alineación estratégica entre una empresa y sus proveedores de materiales y servicios de la cadena de suministro, la cual permite a la empresa agilizar los procesos de trabajo y proporcionar experiencias tranquilas y de alta calidad a los clientes.
integración de operaciones internas Vínculos que se desempeñan de forma interna que trabajan en un proceso homogéneo que pasa a través de las fronteras departamentales o funcionales, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.
integración de la cadena de suministro Cuando múltiples empresas en una cadena de suministro coordinan sus actividades y procesos para que estén vinculadas entre sí de forma homogénea, en un esfuerzo por satisfacer al cliente.
integración relacional La capacidad de dos o más empresas para desarrollar conexiones sociales que sirvan para guiar sus interacciones al trabajar juntas.
integración de la medición Evaluación del desempeño de la cadena de suministro como un todo, aunque cada empresa o unidad de negocios individual es responsable del logro de sus objetivos.
integración del cliente Competencia que permite que las empresas ofrezcan productos o servicios duraderos, distintivos y de valor agregado a los clientes que representan el mayor valor para la empresa o para la cadena de suministro.
intensivo en capital Utilizar más capital que mano de obra en el proceso de producción.
intercambio Cuando las personas proporcionan algo para recibir otra cosa que prefieren tener.
intercambio electrónico de datos (EDI) Tecnología de la información que reemplaza los documentos en papel que por lo general acompañan las transacciones de negocios, como pedidos de compra y facturas, con transmisión electrónica de la información necesaria para reducir los niveles de inventario, mejorar el flujo de efectivo, agilizar las operaciones y aumentar la velocidad y la precisión de la transmisión de la información.
intercambio en línea de negocio a negocio Tipo de comercio electrónico que proporciona a las empresas vínculos integrados con sus clientes y proveedores.
inversión extranjera directa Propiedad activa de una empresa extranjera o de instalaciones de marketing o manufactura en el extranjero.
investigación aplicada Intento por desarrollar productos nuevos o mejorados.
investigación basada en escáner Sistema para recabar información de un grupo de entrevistados al monitorear de forma continua la publicidad, la promoción y el precio a los cuales está expuesto y los artículos que compra.

investigación básica Investigación pura que busca confirmar una teoría existente o aprender más sobre un concepto o fenómeno.

investigación de mercados Proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing.

investigación etnográfica Estudio del comportamiento humano en su contexto natural; comprende la observación del comportamiento y el escenario físico.

investigación por encuestas La técnica más popular para recabar datos primarios, en la cual un investigador interactúa con las personas para obtener hechos, opiniones y actitudes.

investigación por observación Método de investigación que depende de cuatro tipos de observación: personas que observan personas, personas que observan una actividad, máquinas que observan personas y máquinas que observan una actividad.

J

jerarquía de las necesidades de Maslow Método para clasificar las necesidades y motivaciones del ser humano en cinco categorías en orden ascendente de importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

joint venture Cuando una empresa nacional compra una parte de una empresa extranjera o se une con ésta para crear una nueva entidad.

K

Keiretsu Red de empresas afiliadas entrelazadas.

L

lealtad a la marca Consistente preferencia por una marca por sobre todas las demás.

leyes de prácticas comerciales desleales Leyes que prohíben a los mayoristas y minoristas vender por debajo del costo.

licenciamiento Proceso legal en el que el propietario de una licencia (licenciador) accede a permitir que otra empresa utilice su proceso de manufactura, marcas registradas, patentes, secretos comerciales u cualquier otro conocimiento de su propiedad.

líder en su categoría Tiendas de especialidad y de descuento que dominan con eficacia su estrecho segmento de mercancía.

líder del canal (capitán del canal) Miembro de un canal de marketing que ejerce autoridad y poder sobre las actividades de otros miembros del canal.

líder de opinión Persona que influye en las opiniones de otros.

línea de productos Grupo de productos individuales estrechamente relacionados.

lista compilada Lista de clientes que se desarrolla recabando nombres y domicilios de los directorios telefónicos y listas de membresías, por lo general mejoradas con información de los registros públicos como datos de censos, registros de automóviles, anuncios de nacimientos, puesta en marcha de un negocio o quiebras.

lista de respuesta Lista de clientes que incluye nombres y domicilios de personas que han respondido a una oferta de cierto tipo, como por correo, teléfono, televisión de respuesta directa, rebajas de productos, concursos o sorteos, o inserciones publicitarias.

lluvia de ideas Proceso para lograr que un grupo piense en formas ilimitadas de variar un producto o resolver un problema.

logística Flujo eficiente y eficaz de costos, de ida y vuelta, así como el almacenamiento de productos, servicios e información relacionada hacia, por medio y fuera de las empresas de los canales miembros. Las funciones logísticas, por lo general, incluyen el transporte y el almacenamiento de los productos, así como su clasificación, acumulación y consolidación o asignación con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.

logotipo de la marca Elementos de una marca que no se pueden expresar con palabras.

M

manejo de crisis Esfuerzo coordinado para manejar todos los efectos de una publicidad no pagada desfavorable o de otro inesperado suceso negativo.

mantenimiento del precio de reventa Los minoristas deben vender el producto de un fabricante a un precio específico o más arriba.

mapa perceptual Medio para mostrar o ilustrar en una gráfica, con dos o más dimensiones, la ubicación de los productos, marcas o grupos de productos en la mente de los consumidores.

marca Un nombre, término, símbolo o combinación de los mismos que identifica los productos de un vendedor y los diferencia de los productos de los competidores

marca cautiva Marca que no muestra ninguna evidencia de la afiliación de un minorista, que fabrica una tercera parte y que se vende exclusivamente en la ubicación del minorista.

marca conjunta Colocar dos o más marcas en un producto o en su empaque.

marca del fabricante Nombre de la marca de un fabricante.

marca global Marca que vende por lo menos una tercera parte de su producto fuera de su país o región de origen.

marca privada Nombre de marca propiedad de un mayorista o un minorista.

marca registrada Derecho exclusivo de usar una marca o parte de una marca.

marca registrada de servicio Marca registrada para un servicio.

marcas individuales Uso de distintos nombres de marca para diferentes productos.

margen bruto Cantidad de dinero que el minorista obtiene como un porcentaje de las ventas después que se han restado los costos de los bienes vendidos.

marketing La actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

marketing con una causa Un tipo de patrocinio que incluye la asociación de una empresa con fines de lucro con otra sin fines de lucro; por medio del patrocinio, el producto o servicio de la empresa se promociona y se colecta dinero para la organización sin fines de lucro.

marketing de bases de datos Creación de un gran archivo de computadora con los perfiles y patrones de compra de clientes actuales y potenciales.

marketing de la organización sin fines de lucro El esfuerzo de las organizaciones sin fines de lucro es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta.

marketing de negocios El marketing de bienes y servicios para individuos y organizaciones cuyos propósitos no son el consumo personal.

marketing directo (marketing de respuesta directa) Técnicas empleadas para lograr que los consumidores hagan una compra desde su hogar, oficina o algún otro entorno fuera de tienda.

marketing global Marketing que se orienta a los mercados en todo el mundo.

marketing interno Tratar a los empleados como clientes y desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

marketing relacional Una estrategia que se enfoca en mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales.

marketing uno a uno Método de marketing individualizado que utiliza la información del cliente para crear con él relaciones a largo plazo, personalizadas y productivas.

materiales procesados Productos utilizados de forma directa en la fabricación de otros productos.

materias primas Productos agrícolas o de extracción sin procesar, como minerales, madera, trigo, maíz, frutas, verduras y pescado.

matriz de portafolio Herramienta para asignar los recursos entre productos o unidades estratégicas de negocio sobre la base de su participación de mercado relativa y su tasa de crecimiento de mercado.

maximización de utilidades Método para fijar los precios que ocurre cuando el ingreso marginal es igual al costo marginal.

mayorista Institución que compra productos de un fabricante y los revende a empresas, agencias gubernamentales y a otros mayoristas o minoristas, y que recibe y asume la propiedad de los productos, los guarda en sus propios almacenes y luego los embarca.

medio Canal utilizado para comunicar un mensaje al mercado meta.

medios generados por el consumidor (MGC) Medios que generan los consumidores y comparten entre ellos.

mercado Personas u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y disposición para comprar.

mercado meta Grupo de personas u organizaciones para el que una organización diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing creada para satisfacer sus necesidades y que da como resultado intercambios mutuamente satisfactorios.

Mercosur El acuerdo comercial más grande de América Latina; incluye a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

métrica Mediciones estándar que se pueden utilizar de forma reiterada para evaluar el desempeño en un proceso relacionado con la cadena de suministro.

mezcla de marketing Combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y precio diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.

mezcla de medios Combinación de medios que se utilizará para una campaña promocional.

mezcla de productos Todos los productos que una organización vende.

mezcla de ventas al detalle Combinación de las seis P: producto, plaza, promoción, precio, presentación y personal, para vender productos y servicios al consumidor final.

mezcla promocional Combinación de las herramientas promocionales, incluida la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas, que se utiliza para alcanzar el mercado meta y alcanzar las metas generales de la organización.

miembros del canal Todas las partes en el canal de marketing que negocian entre sí, compran y venden productos y facilitan el cambio de la propiedad entre el comprador y el vendedor en el curso de mover el producto del fabricante a las manos del consumidor final.

minorista Intermediario de canal que vende principalmente a los consumidores.

minorista de precios bajos Minorista que vende a precios 25% o más por debajo de los precios de tienda departamental tradicional, porque paga en efectivo por sus existencias y, por lo general, no pide privilegios de devolución.

minoristas independientes Aquellos que son propiedad de una persona o sociedad y no operan como parte de alguna institución minorista más grande.

miopía del marketing Definición de un negocio en términos de los bienes y servicios, más que en términos de los beneficios que buscan los clientes.

modelo de brecha Modelo que identifica cinco brechas que pueden ocasionar problemas en la entrega del servicio y que influyen en las evaluaciones de la calidad en el servicio.

modelado predictivo Técnica de manipulación de datos en la cual los mercadólogos intentan determinar, con base en algún conjunto pasado de sucesos, cuáles son las probabilidades de que otros eventos, como una respuesta o compra, ocurran en el futuro.

modificación de productos Cambiar una o más características de un producto.

moral Reglas que las personas desarrollan como resultado de los valores y normas culturales.

motivo Fuerza motriz que hace que una persona emprenda una acción para satisfacer necesidades específicas.

muestra Subconjunto de una población más grande.

muestra aleatoria Muestra ordenada de modo que todo elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como parte de la muestra.

muestra no probabilística Cualquier muestra en la que se hacen pocos o ningún intento por obtener una parte representativa de la población.

muestra por conveniencia Forma de muestra no probabilística que utiliza entrevistados convenientes o de fácil acceso para el investigador; por ejemplo, empleados, amigos o parientes.

muestra probabilística Muestra en la que todo elemento de la población tiene una probabilidad estadística conocida de ser seleccionado.

muestreo Programa promocional que concede al consumidor la oportunidad de probar un bien o servicio sin costo.

multiculturalismo Cuando todos los grupos étnicos importantes en un área, como una ciudad o municipio, están representados de manera casi equitativa.

N

negociación Proceso durante el cual tanto el vendedor como el prospecto ofrecen concesiones especiales en un intento por llegar a un acuerdo de ventas.

nicho Un segmento de mercado.

niño problema (dilema) En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad.

nombre de la marca Parte de una marca que se puede expresar con palabras, como letras, palabras y números.

norma Valor o actitud que un grupo considera aceptable.

nuevo producto Un producto nuevo para el mundo, el mercado, el productor, el vendedor o alguna combinación de éstos.

O

objetivo de la investigación de mercados Información específica necesaria para solucionar un problema de investigación de mercados; el objetivo debe ser proporcionar información clara para la toma de decisiones.

objetivo de marketing Declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing.

objetivo publicitario Tarea de comunicación específica que debe lograr una campaña para un público meta específico durante un periodo determinado.

obsequio Artículo adicional ofrecido al consumidor, por lo general a cambio de cierta prueba de compra del producto promovido.

obsolescencia planeada Práctica de modificar los productos, de modo que aquellos que se vendieron antes se conviertan en obsoletos, aun cuando en realidad todavía no requieran ser reemplazados.

oferta Cantidad de un producto que ofrecerá al mercado un proveedor a diversos precios por un periodo específico.

oferta de productos Mezcla de productos ofrecidos al consumidor por el minorista; también llamada variedad del producto o mezcla de mercancía.

optimizadores Clientes de negocios que consideran varios proveedores, tanto conocidos como desconocidos, solicitan licitaciones y estudian todas las propuestas con detalle, antes de seleccionar uno.

organización sin fines de lucro Aquella que existe para alcanzar alguna meta distinta a los usuales objetivos de negocios sobre las utilidades, participación de mercado o rendimiento de la inversión.

orientación a la producción Filosofía que se enfoca en las capacidades internas de la empresa, en lugar de los deseos y necesidades del mercado.

orientación a las ventas La idea de que las personas comprarán más bienes y servicios si se utilizan técnicas de venta agresivas y de que un alto nivel de ventas resulta en un alto nivel de utilidades.

orientación al mercado Filosofía que supone que una venta *no* depende de una fuerza de ventas agresiva, sino de la decisión del cliente de comprar un producto. Es sinónimo del concepto de marketing.

orientación al marketing social Idea de que una organización existe no sólo para satisfacer los deseos y necesidades del cliente y para lograr los objetivos organizacionales, sino también para preservar o mejorar a largo plazo los mejores intereses de las personas y de la sociedad

outsourcing (logística por contrato) Uso de un fabricante o proveedor de un tercero independiente para administrar una función completa del sistema de logística como transportación, almacenamiento o procesamiento de pedidos.

P

partes componentes Artículos terminados, listos para ensamblar, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de convertirse en parte de algún otro producto.

participación Cantidad de tiempo y esfuerzo que un consumidor invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y toma de decisiones del comportamiento del consumidor.

participación de mercado Las ventas del producto de una empresa como porcentaje de las ventas totales para dicha industria.

patrocinio Estrategia de relaciones públicas en la cual una empresa gasta dinero para respaldar un tema, causa o suceso que sea consistente con los objetivos corporativos, como mejorar la conciencia de la marca y resaltar la imagen corporativa.

penalidad para el consumidor Cuota extra pagada por el consumidor por violar los términos del contrato de compra.

penetración de mercado Estrategia de marketing que trata de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.

percepción Proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan los estímulos en una imagen significativa y congruente.

perro En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado.

personalidad Forma de organizar y agrupar las consistencias de las reacciones de un individuo ante las situaciones.

personalización en masa Estrategia que utiliza la tecnología para entregar servicios personalizados sobre una base masiva.

pirámide de la responsabilidad social corporativa Modelo que sugiere que la responsabilidad social corporativa está formada por las responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas y por el hecho de que el desempeño económico de la empresa soporta toda la estructura.

plan de marketing Documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing.

planeación Proceso de anticipar los acontecimientos futuros y determinar estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro.

planeación de marketing Diseñar las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y el entorno cambiante de éste.

planeación de medios Serie de decisiones que toman los anunciantes en relación con la selección y uso de los medios, lo que permite a la empresa comunicar de forma óptima y eficaz, en relación con los costos, el mensaje al público meta.

planeación estratégica Proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de una organización y las oportunidades del mercado en evolución.

planeación de requerimientos de materiales (MRP) (administración de materiales) Sistema de control de inventarios que administra el reabastecimiento de materia prima, suministros y componentes del proveedor al fabricante.

planeación de recursos de distribución (DRP) Sistema de control de inventarios que administra el reabastecimiento de productos del fabricante al consumidor final.

poder de compra Comparación del ingreso con el costo relativo de un grupo estándar de bienes y servicios en distintas áreas geográficas.

poder del canal Capacidad de un miembro del canal de marketing en particular para controlar o influir en el comportamiento de los demás miembros de canal.

posición Lugar que un producto, marca o grupo de productos ocupa en la mente del consumidor en relación con las ofertas de la competencia.

posición horizontal Una de las tres dimensiones del diseño en red de la cadena de suministro; la posición de una empresa, en relación con otras, a lo largo de la cadena de suministro.

posicionamiento Desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción general que los clientes potenciales tienen de una marca, línea de productos u organización.

precio Lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio.

precio base Nivel general de precio al cual la empresa espera vender el bien o servicio.

pregunta abierta Pregunta formulada en una entrevista que da lugar a una respuesta con las propias palabras del entrevistado.

pregunta cerrada Pregunta en una entrevista, la cual solicita al participante que realice una selección entre una lista de respuestas limitada.

pregunta de respuesta en escala Pregunta cerrada diseñada para medir la intensidad de la respuesta del entrevistado.

presentación de ventas Reunión formal en la cual un vendedor le presenta una propuesta de ventas a un comprador prospecto.

principio 80/20 Principio que sostiene que 20% de los clientes genera 80% de la demanda.

problema de investigación de mercados Determinar qué información se necesita y cómo se puede obtener de forma eficiente y eficaz.

problema de decisión gerencial Problema generalizado que utiliza la investigación de mercados para que los gerentes emprendan las acciones apropiadas.

proceso de toma de decisiones del consumidor Proceso de cinco pasos que los consumidores utilizan al comprar bienes o servicios.

proceso de ventas (ciclo de ventas) Serie de de pasos que sigue un vendedor en una organización en particular para vender un producto o servicio específico.

proceso de administración del flujo de manufactura Procedimiento que asegura que las empresas en la cadena de suministro tengan los recursos que necesiten.

producto Todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio.

producto de negocios (producto industrial) Producto utilizado para fabricar otros bienes o servicios, para facilitar las operaciones de una organización o para revenderlo a otros clientes.

producto de consumo Producto comprado para satisfacer los deseos personales de un individuo.

producto de conveniencia Artículo relativamente barato que merece poco esfuerzo de compra.

producto buscado Producto que requiere de un proceso de compra por comparación, ya que casi siempre es más costoso que un producto de conveniencia y se encuentra en menos tiendas.

producto de especialidad Artículo particular que los consumidores buscan de forma exhaustiva y del cual se niegan a aceptar sustitutos.

producto no buscado Producto desconocido para el comprador potencial o producto conocido que el comprador no busca de forma activa.

producto individual Versión específica de un producto, la cual puede estar designada como un ofrecimiento distintivo entre los productos de una organización.

proceso de desarrollo y comercialización de producto Grupo de actividades que facilita el desarrollo conjunto y el marketing de las nuevas ofertas entre un grupo de empresas socias de la cadena de suministro.

proceso de administración de las devoluciones Proceso que permite a las empresas manejar volúmenes de producto devuelto de forma eficiente, al tiempo que se minimizan los costos y se maximiza el valor de los bienes devueltos a las empresas en la cadena de suministro.

proceso de administración de las relaciones con el cliente Priorización del enfoque de marketing de una empresa en distintos grupos de clientes con base en el valor a largo plazo de cada grupo para la empresa o para la cadena de suministro; está diseñado para identificar y construir relaciones con los buenos clientes.

proceso de administración del servicio al cliente Sistema de respuesta unificada entre múltiples empresas para el cliente siempre que se manifiesten quejas, preocupaciones, preguntas o comentarios; diseñado para asegurar que las relaciones con los clientes permanezcan sólidas.

proceso de administración de la demanda Alineación de la oferta y la demanda a lo largo de la cadena de suministro para anticipar los requerimientos de los clientes en cada nivel y crear planes de acción relacionados con la demanda antes del comportamiento real de compra de los clientes.

proceso de cumplimiento del pedido Proceso de administración de la cadena de suministro que incluye generar, satisfacer, entregar y proporcionar servicio al momento a los pedidos de los clientes.

proceso de socialización Cómo los valores y normas culturales se transmiten a los hijos.

procesos de negocio Grupos de actividades interconectadas que se extienden entre las empresas en la cadena de suministro.

programa automático de reabastecimiento Sistema de administración de inventarios que envía los embarques cuando un producto se vende al cliente; el programa utiliza vínculos EDI conectados con los escáneres de código de barras en el punto de compra, para que el proveedor pueda ver en tiempo real el inventario que se mantiene en el siguiente nivel de la cadena de suministro.

programa continuo de medios Una estrategia de programación de medios en la cual la publicidad se maneja de manera constante a lo largo del periodo de publicidad; utilizado para productos en las etapas finales del ciclo de vida del producto.

programa escalonado de medios Estrategia de programación de medios en la cual los anuncios se manejan en forma intensa cada tercer mes o cada dos semanas para lograr un mayor impacto con el empleo de mayor frecuencia y alcance en tales momentos.

programa estacional de medios Estrategia de programación de medios que maneja la publicidad sólo durante épocas del año cuando es más probable que el producto se utilice.

programa de comprador frecuente Programa de lealtad en el cual se recompensa a los clientes leales por realizar múltiples compras de un producto o servicio en particular.

programa de marketing de lealtad Programa promocional diseñado para crear relaciones mutuamente benéficas a largo plazo entre una empresa y sus clientes clave.

programa de medios Designación de los medios, las publicaciones específicas o programas y las fechas de inserción de la publicidad.

programa intermitente de medios Estrategia de programación de medios que utiliza una programación continua a lo largo del año, aunada a una programación escalonada durante los mejores periodos de ventas.

profundidad de la línea de productos Número de artículos en una línea de productos.

promoción Comunicación por parte de las empresas que informa, persuade y recuerda a los posibles clientes de un producto con el fin de influir en una opinión o de obtener una respuesta.

promoción de ventas Actividades de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor.

promoción de ventas comerciales Actividades de promoción de ventas que se dirigen a un miembro de canal, como un mayorista o minorista.

promoción de ventas de consumo Actividades de promoción de ventas que se enfocan al consumidor final.

proposición única de venta Atractivo publicitario deseable, exclusivo y creíble elegido como el tema de una campaña.

propuesta de ventas Documento formal por escrito o presentación profesional que delinea la forma en la cual el producto o servicio del vendedor satisfará o excederá las necesidades del prospecto.

proveedores Proceso de administración de la cadena de suministro que respalda el flujo de manufactura al identificar y mantener las relaciones con los proveedores muy valorados.

prueba de concepto Prueba para analizar la idea de un nuevo producto, por lo general antes de que se haya creado algún prototipo.

pruebas de mercado Presentación limitada de un producto y un programa de marketing para determinar las reacciones de los clientes potenciales en una situación de mercado.

prueba de mercado simulada (laboratorio) Presentación de publicidad y otros materiales de promoción para diversos productos, incluido un producto de prueba a miembros del mercado meta del producto.

publicidad Comunicación masiva impersonal de un sentido acerca de un producto u organización que paga una empresa.

publicidad competitiva Forma de publicidad diseñada para influir en la demanda de una marca específica.

publicidad comparativa Forma de publicidad que compara dos o más marcas en competencia, específicamente nombradas o mostradas en relación con uno o más atributos.

publicidad cooperativa Arreglo en el cual el fabricante y el minorista dividen el costo de anunciar la marca del fabricante.

publicidad de apoyo Forma de publicidad en la cual una organización expresa sus puntos de vista acerca de temas controversiales o responde a los ataques de los medios.

publicidad de producto Forma de publicidad que pregona los beneficios de un producto o servicio específicos.

publicidad institucional Forma de publicidad diseñada para mejorar la imagen de una empresa en lugar de promover un producto en particular.

publicidad no pagada Información pública acerca de una empresa, producto, servicio o asunto que aparece en los medios masivos como un nuevo artículo.

publicidad pionera Forma de publicidad diseñada para estimular la demanda primaria de un nuevo producto o una nueva categoría de producto.

publicidad por emplazamiento Estrategia de relaciones públicas que incluye hacer que el nombre de un producto, servicio o empresa aparezca en una película, programa de televisión, programa de radio, revista, periódico, videojuego, video o audio clip, libro o comercial de otro producto; en Internet o en eventos especiales.

puntos de contacto Todas las áreas posibles de una empresa donde los clientes se comunican con dicha empresa.

R

rebaja Reembolso en efectivo que se otorga por la compra de un producto durante un periodo específico.

receptor Persona que decodifica un mensaje.

recesión Periodo de actividad económica que se caracteriza por el crecimiento negativo, que reduce la demanda de bienes y servicios.

reciprocidad Práctica de los compradores de negocios que prefieren comprar a sus propios clientes.

recompra directa Situación en la cual el comprador vuelve a solicitar los mismos bienes o servicios sin buscar nueva información ni investigar otros proveedores.

recompra modificada Situación en la cual el comprador quiere algún cambio en el bien o servicio original.

reconocimiento de la necesidad Resultado de un desequilibrio entre los estados real y deseado.

reintermediación Reintroducción de un intermediario entre productores y usuarios.

reposicionamiento Cambiar las percepciones de los consumidores de una marca en relación con las marcas competidoras.

responsabilidad social corporativa Preocupación de las empresas por el bienestar de la sociedad.

retención selectiva Proceso en el que un consumidor recuerda sólo aquella información que apoya sus creencias personales.

rebajas Reembolso de efectivo que se otorga por la compra de un producto durante un periodo específico.

referencia Recomendación de un vendedor por parte de un cliente o socio de negocios.

relación a distancia Una relación entre empresas que es relajada, se caracteriza por una baja inversión de relación y confianza además, por lo general, adopta la forma de una serie de transacciones discretas sin ninguna o baja expectativa de una interacción o servicio en el futuro.

relación cooperativa Relación entre empresas que asume la forma de una sociedad informal con moderados niveles de confianza y de compartir la información conforme se necesita para avanzar en el logro de las metas de cada una de las empresas.

relación integrada Una relación entre empresas que está conectada de forma estrecha, con procesos vinculados

mediante y entre las fronteras de la empresa y altos niveles de confianza y compromiso entre las empresas.

relaciones públicas Función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas dentro de la organización en las cuales el público puede estar interesado y ejecuta un programa de acción para ganar comprensión y aceptación públicas.

relativistas morales Personas que creen que las verdades éticas dependen de los individuos y los grupos que las adoptan.

rendimiento sobre la inversión (ROI) Utilidad neta después de impuestos dividida entre los activos totales.

retroalimentación Respuesta del receptor a un mensaje.

Ronda de Uruguay Acuerdo para reducir de forma considerable las barreras comerciales en todo el mundo; dio lugar a la Organización Mundial de Comercio.

ruido Cualquier cosa que interfiera, distorsione o dificulte la transmisión de información.

S

satisfacción del cliente Evaluación por parte del cliente de un bien o servicio en términos de si satisface sus necesidades y expectativas.

satisfactores Clientes de negocios que realizan un pedido con el primer proveedor conocido para satisfacer sus requerimientos de productos y entrega.

segmentación ABC Proceso de la cadena de suministro en el que se ubica a los clientes en grupos A, B y C, con base en su valor general a largo plazo para la empresa y el grado al cual la empresa ahora puede atender sus deseos.

segmentación de mercados Proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares.

segmentación demográfica Segmentar los mercados por edad, género, ingreso, orígenes étnicos y ciclo de vida familiar.

segmentación geodemográfica Segmentar a los clientes potenciales en categorías de estilo de vida de su vecindario.

segmentación geográfica Segmentar los mercados por región de un país o del mundo, tamaño del mercado, densidad del mercado o clima.

segmentación por beneficios Proceso de agrupar a los clientes en segmentos de mercado con base en los beneficios que buscan del producto.

segmentación por tasa de uso Dividir un mercado por la cantidad de producto comprado o consumido.

segmentación psicográfica Segmentación de mercado basada en la personalidad, los motivos, los estilos de vida y la geodemografía.

segmento de mercado Subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que les hace tener necesidades de productos similares.

seguimiento Paso final del proceso de ventas, en el cual el vendedor asegura que se cumplan los programas de entrega, que los bienes o servicios se desempeñen según lo prometido y que los empleados del comprador estén adecuadamente capacitados para utilizar los productos.

seguridad El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.

selectividad de la audiencia Capacidad de un medio publicitario para llegar a un mercado definido con precisión.

servicio Resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a las personas o a los objetos.

servicio central El beneficio más básico que compra el cliente.

servicios complementarios Conjunto de servicios que respaldan o mejoran el servicio central.

servicios de negocios Artículos que no se convierten en parte del producto final.

sistema de apoyo a las decisiones (DSS) Sistema de información computarizado, flexible e interactivo, el cual permite a los gerentes obtener y manipular la información mientras toman decisiones.

sistema de información de logística Vínculo que conecta todos los componentes de logística de la cadena de suministro.

sistema de manejo de materiales Método para mover el inventario hacia, dentro y fuera del almacén.

sistema de procesamiento de pedidos Sistema en el cual se ingresan los pedidos en la cadena de suministro y son satisfechos.

sistema de control de inventarios Método para desarrollar y mantener una variedad adecuada de materiales o productos para satisfacer la demanda de un fabricante o un cliente.

sistemas de administración del rendimiento (SAR) Técnica para ajustar los precios, la cual utiliza un complejo software matemático para llenar la capacidad no utilizada de manera rentable al aplicar descuentos a las compras anticipadas, limitar las compras anticipadas a estos precios de descuento y sobrevender la capacidad.

sociedad de canal (cooperación de canal) El esfuerzo conjunto de todos los miembros de canal para crear un canal que sirva a los clientes y cree una ventaja competitiva.

subcultura Grupo homogéneo de personas que comparten elementos de la cultura en general, así como elementos únicos de su propio grupo.

suministros Artículos consumibles que no se convierten en parte del producto final.

supercentro Tienda minorista que combina abarrotes y productos de mercancías generales con una amplia gama de servicios.

supermercado Gran minorista, por departamentos y de autoservicio que se especializa en alimentos y algunos productos no alimenticios.

sustentabilidad Idea de que las empresas socialmente responsables superarán en desempeño a sus competidores al enfocarse en los problemas sociales del mundo y verlos como oportunidades para obtener utilidades y ayudar al mundo al mismo tiempo.

T

tabulación cruzada Método para analizar información que permite al analista buscar las respuestas a una pregunta en relación con las respuestas a una o más preguntas.

táctica de un solo precio Táctica de precio que ofrece todos los productos y servicios al mismo precio (o tal vez dos o tres precios).

tangibles Evidencia física de un servicio, incluidas las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizado para proporcionar el servicio.

telemarketing Uso del teléfono para vender de forma directa a los consumidores.

teoría de los grupos de interés Teoría que afirma que la responsabilidad social es prestar atención de todos los grupos de interés afectados en cada aspecto de la operación de una empresa.

teoría ética deontológica Teoría que dice que las personas se deben apegar a sus deberes y obligaciones cuando analizan un dilema ético.

teoría ética utilitaria Teoría que sostiene que la elección que produce el mayor beneficio al mayor número de personas es la opción éticamente correcta.

teoría ética casuista Teoría que compara un dilema ético actual con ejemplos de dilemas éticos similares y sus resultados.

tercera empresa de logística (3PL) Empresa contratada para administrar parte o todo el proceso de cumplimiento de pedidos de otra empresa.

tienda de conveniencia Supermercado en miniatura que maneja sólo una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación.

tienda departamental Aquella que acoge diversos departamentos bajo un techo.

tienda de descuento Minorista que compite con base en precios bajos, una alta rotación y un alto volumen.

tiendas de descuento de línea completa Minorista que ofrece a los consumidores un servicio muy limitado y maneja una amplia variedad de "bienes de consumo duradero" de marcas muy conocidas a nivel nacional.

tienda de descuento de especialidad Tienda minorista que ofrece una selección casi completa de mercancía de una sola línea y que utiliza autoservicio, precios de descuento, alto volumen y alta rotación.

tienda de especialidad Tienda minorista que se especializa en un determinado tipo de mercancía.

tiendas de punto de destino Aquellas que los clientes planean visitar con un propósito.

tiendas pop-up Establecimientos minoristas temporales que ofrecen ubicaciones flexibles sin un compromiso a largo plazo.

tipo de cambio flotante Los precios de las distintas divisas aumentan y disminuyen con base en la demanda y la oferta de cada una de ellas.

toma de decisiones extensa El tipo de toma de decisiones más complejo, que se sigue al comprar un producto costoso no muy conocido o un artículo que se adquiere con poca frecuencia; requiere del uso de varios criterios para evaluar las opciones y de mucho tiempo para buscar información.

toma de decisiones limitada Tipo de toma de decisiones que requiere de una cantidad moderada de tiempo para recolectar información y deliberar acerca de una marca poco conocida en una categoría de productos conocida.

trabajo en equipo Esfuerzos de colaboración entre las personas para lograr objetivos comunes.

Tratado de Libre Comercio de América Central (CAFTA) Acuerdo comercial instituido en 2005, que incluye a Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Estados Unidos.

U

unidad estratégica de negocios (UEN) Subgrupo de un negocio o conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande.

Unión Europea (UE) Zona de libre comercio que abarca a 27 países europeos.

Universo Población de la cual se tomará la muestra.

Utilidad Los ingresos menos los gastos.

V

vaca de efectivo En la matriz de portafolio, una unidad de negocios que casi siempre genera más efectivo del que necesita para mantener su participación de mercado.

valor Creencia duradera de que un modo de comportamiento específico es personal o socialmente preferible que otro.

valor para el cliente Relación entre los beneficios y los sacrificios necesarios para obtenerlos.

venta contra la marca Abastecerse de productos de marcas muy conocidas a precios altos con el fin de vender las marcas de la tienda a precios de descuento.

venta directa al detalle Venta de productos por parte de representantes que trabajan de puerta en puerta, de oficina en oficina o en fiestas en casa.

venta personal Situación de compra que implica una comunicación personal y pagada entre dos personas en un intento por influir una en la otra.

venta relacional (venta consultiva) Práctica de ventas que implica desarrollar, mantener y mejorar las interacciones con los clientes con el fin de desarrollar una satisfacción a largo plazo por medio de sociedades mutuamente benéficas.

ventaja competitiva Conjunto de características únicas de una empresa y sus productos que el mercado meta percibe como significativo y superior al de la competencia.

ventaja competitiva en costos Ser el competidor de costo más bajo en la industria, al tiempo que se mantienen márgenes de utilidad satisfactorios.

ventaja competitiva por diferenciación de producto/servicio Proporcionar algo que es único y valioso para los compradores, que va más allá de simplemente ofrecer un precio más bajo que el de los competidores.

ventaja competitiva de nicho Ventaja lograda cuando una empresa busca dirigirse y servir de forma eficaz a un pequeño segmento de mercado.

ventas al detalle (o al menudeo) Todas las actividades relacionadas de forma directa con la venta de bienes y servicios para el consumo final de uso personal, no de negocios.

ventas al detalle en línea Tipo de compras disponibles para los consumidores con acceso a Internet.

ventaja competitiva sostenible Ventaja que la competencia no puede imitar.

ventas al detalle fuera de tienda Ventas a los consumidores por otros medios distintos a visitar una tienda.

ventas automáticas Uso de máquinas expendedoras para ofrecer productos en venta.

ventaja competitiva Uno o más aspectos únicos de una organización que hacen que los consumidores meta favorezcan a esa empresa y no a los competidores.

virtud Rasgo de carácter que se valora como ser bueno.

visión global Reconocer y reaccionar ante las oportunidades de marketing internacional al utilizar estrategias efectivas de marketing global y tomar conciencia de los peligros que representan los competidores extranjeros en todos los mercados.

NOTAS FINALES

CAPÍTULO 1

1. Announcement to the AMA Academic Council from Patricia K. Goodrich, Senior Director, Professional Development, American Marketing Association, October 25, 2007.
2. George Anderson, "Satisfied Workers Generate Greater Returns," *Retailwire*, online, January 16, 2008.
3. Ann Zimmerman, "Home Depot Chief Renovates," *The Wall Street Journal*, June 5, 2008, B1, B2.
4. Robert Levering and Milton Moskowitz, "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, January 25, 2005, 73.
5. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, "*A Framework for Marketing Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007), 3.
6. Woody Driggs, "Serving Up Customer Delight," *Customer Relationship Management*, April 2008, 14.
7. Ibid.
8. George Anderson, "Customer Service Tops NRF Agenda," *Retailwire*, January 16, 2008, online; "The Bean Delivers," *Marketing News*, February 15, 2008, 5.
9. Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 3, 2008, 37–42.
10. Anya Kamenetz, "Cleaning Solution," *Fast Company*, September 2008, 121–124.
11. Ibid.
12. Todd Wasserman, "P&G's Green Guru Tells Us Why There's No Green Tide," *Brandweek*, May 26, 2008, 15, 17.
13. Elena Malykhina, "Purex Detergent Joins the 'Green' Movement," **Brandweek.com**, online, July 15, 2008.
14. Becky Ebenkamp, "Study: 'Green' Products Leave Consumers Puzzled," **Brandweek.com**, online, July 15, 2008.
15. Marc Gunther, "Coca-Cola's Green Crusader," *Fortune*, April 28, 2008, 150.
16. Rachel Tobin Ramos, "UPS, Coke, Home Depot Push Green Strategies," **ajc.com**, online, April 23, 2008.
17. Ibid.; "Wal-Mart Says More Consumers Looking For 'Green' Products," **homeworld business.com**, online, April 22, 2008.
18. Todd Wasserman, "Mintel: 'Green' Products Top 5,933 in 2007," **Brandweek.com**, online, May 21, 2008.
19. Nora Isaccs, "Crash and Burn," **upsidetoday.com**, online.
20. A. G. Lafley and Rom Charan, "The Consumer is Boss," *Fortune*, March 17, 2008, 121–126.
21. Ibid., used by permission.
22. "The Importance of Great Customer Experiences and the Best Ways to Deliver Them," *Insight*, November 2007, 32.
23. Ibid.
24. Phred Dvorak, "Next in Line for Reinvention: The Art of Selling," *The Wall Street Journal*, January 28, 2008, B3.
25. Christopher Musico, "7 Essential Consumer Service Processes," **destinationcrm.com**, online, January 16, 2008.
26. Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed," *BusinessWeek*, June 19, 2006, 32–36.
27. Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, 52–64.
28. "Many Companies Not Working to Earn Loyalty," *Quirk's Marketing Research Review*, October 2008, 80.
29. Jena McGregor, "Customer Service Champs."
30. Jeffrey M. O'Brien, "A Perfect Season," *Fortune*, February 4, 2008, 61–66.
31. Julie Barker, "Power to the People: Reducing Turnover With Empowerment," *Incentive*, online, February 8, 2008.
32. Samuel Fromartz, "Good Enough to Eat," *Fast Company*, September 2008, 29.
33. Lafley and Charan, "The Consumer is Boss," 122.
34. **http://en.wikipedia.org/wiki/demographics_of_the_United_States**
35. The application exercises throughout the book are based on the winning entries in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the Eighth Edition of *Marketing*. Ideas came from marketing professors all across the country who teach many different sizes and types of marketing courses. Information on ways to implement these great ideas in the classroom can be found in the Instructor Manual that accompanies this text.
36. Sources: Don Steinberg, "Just Play," *Inc. Magazine*, October 2008, 124–134; Ethan Smith, Yutari Iwatani Kane, Sam Schechner, "Beatles Tunes Join Rock Band Game", *The Wall Street Journal*, October 30, 2008. Available at **http://online.wsj.com/article/SB122531701276881747.html** (accessed January 5, 2009); Dan Gallagher, "Is 'Guitar Hero' Hitting Its Peak?" Market Watch, December 12, 2008. Available at **http://www.marketwatch.com/news/story/guitar-hero-rock-band-games/story.aspx?guid=%7B5CC35A95%2DB667%2D4E97%2DACB7%2D3BA37BACA0FC%7D&dist=TQP_Mod_mktwN** (accessed January 5, 2009).

CAPÍTULO 2

1. Kate Maddox, "Marketer of the Year: Dan Henson, VP-CMO, General Electric, Co.," *BtoB's Best*, October 22, 2007.
2. Joseph Pereira, "Toys 'R' Us Unwraps Plans for Expansion," *The Wall Street Journal*, May 22, 2008, B1.
3. Melanie Warner, "McDonald's' Push a Boon for Produce," *The Star Telegram*, February 26, 2005, C1.
4. Ben & Jerry's, online; **www.benjerry.com**, (accessed December 1, 2008).
5. Mark Gongloff, "Golden Arches Offer Shelter in Storm," *The Wall Street Journal*, July 23, 2008, C1; Suzanne Vranica, "Marketers Find Ways to Exploit Gas Prices," *The Wall Street Journal*, July 7, 2008, B5.
6. Nike's site at **www.nike.com**, December 5, 2007.
7. Sarah Butrymowitz and Jayne O'Donnell, "Malls Get Creative to Draw More Shoppers in Tough Economy," **usatoday.com**, July 17, 2008; Store Review: Bass Pro Shops, **flyfishingabout.com**, December 1, 2008.
8. Julie Jargon, "New Leaf for Sara Lee, Kraft: Salads," *The Wall Street Journal*, March 26, 2007 A9.
9. John Brodie, "The Many Faces of Ralph Lauren," **money.cnn.com**, September 5, 2007.
10. Niraj Sherth, "India Liquor, Tobacco Firms Shift Tack," *The Wall Street Journal*, May 6, 2008, B8; Kounteya Sinha, "Surrogate Ads Luring Kids to Smoking: Study," **epaper.timesofindia.com**, December 1, 2008; "Surrogate Ads Will be Stopped, Assures I&B," **timesofindia.indiatimes.com**, December 1, 2008.
11. Richard Siklos, "Bob Iger Rocks Disney," *Fortune*, January 19, 2009. 80–86; Peter Sanders, "Disney Focuses on Boys," *The Wall Street Journal*, January 8, 2009. Available at **online.wsj.com/article/SB123137513996262627.html** (accessed January 14, 2009).

SEMBLANZA DEL PLAN DE MARKETING APÉNDICE

Los autores agradecemos a e-motion software por permitirnos incluir su plan de marketing en la undécima edición de *Marketing*. Apreciamos enormemente la contribución del señor Keohane de un plan real utilizado en su empresa en crecimiento, el cual demuestra a los estudiantes el nivel de detalle y los elementos requeridos para elaborar un plan efectivo.

CAPÍTULO 3

1. "Report to the Principal, Big Shot," *BusinessWeek*, July 30, 2007, 9.
2. Partially adapted from: Edwin M. Epstein, "The Good Company: Rhetoric or Reality? Corporate Social Responsibility and Business Ethics Redux," *American Business Law Journal*, July 1, 2007, 207.
3. Neil Parmer, "Taking Care of Business," *SmartMoney*, October 2008, 77–82.
4. Ibid.
5. Marianne M. Jennings, *Business Ethics, 5th Ed.* (Mason, Ohio: Thomson Higher Education), 2006, 5–6.

6. These ethical theories are from: Catherine Rainbow, "Descriptions of Ethical Theories and Principles," **www.bio.davidson.edu/people/Kabernd/Indep/carainbow.htm** (June 22, 2005).
7. Jennings, 7.
8. Ibid.
9. Based on Edward Stevens, *Business Ethics* (New York: Paulist Press, 1979). Reprinted with permission. Used with permission of Paulist Press.
10. Anusorn Singhapakdi, Skott Vitell, and Kenneth Kraft, "Moral Intensity and Ethical Decision-making of Marketing Professionals," *Journal of Business Research* 36, March 1996, 245–255; Ishmael Akaah and Edward Riordan, "Judgments of Marketing Professionals about Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension," *Journal of Marketing Research*, February 1989, 112–120. See also Shelby Hunt, Lawrence Chonko, and James Wilcox, "Ethical Problems of Marketing Researchers," *Journal of Marketing Research*, August 1984, 309–324; Kenneth Andrews, "Ethics in Practice," *Harvard Business Review*, September/October 1989, 99–104; Thomas Dunfee, Craig Smith, and William T. Ross, Jr., "Social Contracts and Marketing Ethics," *Journal of Marketing*, July 1999, 14–32; Jan Handleman and Stephen Arnold, "The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment," *Journal of Marketing*, July 1999, 33–48; David Turnipseed, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics," *Journal of Business Research*, January 2002, 1–16; Tim Barnett and Sean Valentine, "Issue Contingencies and Marketers' Recognition of Ethical Issues, Ethical Judgments and Behavioral Intentions," *Journal of Business Research*, April 2004, 338–346.
11. "The Stat," *BusinessWeek*, September 12, 2005, 16.
12. Ibid.
13. "Actions Contributing Most to Ethical Behavior and Compliance Identified," *Workspan*, February 1, 2007, 1.
14. "Taser Settled 10 of 52 Cases It Said Were Dismissed," **Bloomberg.com**, August 28, 2007.
15. Ibid.
16. Erin White, 'What Would You Do?' Ethics Courses Get Context, *The Wall Street Journal*, June 12, 2006, B3.
17. Ibid.
18. Angelina MacKewn and K. W. VanVuren, "Business Training, Reasoning Skills, and Philosophical Orientation: Correlates of Ethical Decision-Making," *International Journal of Management and Marketing Research* (2008), Vol. 1 Issue 1, pp. 111–121; and Deloise Frisque and Judith Kolb, "The Effects of Ethics Training Programs On Attitude, Knowledge, and Transfer of Training of Office Professionals: A Treatment and Control Design," *Human Resource Development Quarterly*, March 2008, 35–53.
19. Kellye Whitney, "Ernst & Young Ethics Training: Part of the Company Fabric," **clomedia.com** (July 2007).
20. "Wal-Mart Raises Bar on Toy-Safety Standards," *The Wall Street Journal*, May 14, 2008, B1–B2.
21. "Wal-Mart Suppliers Face Energy, Other Mandates," *The Wall Street Journal*, October 22, 2008, B1, B4.
22. Remi Trudel and June Cotte, "Does Being Ethical Pay?" *The Wall Street Journal*, May 12, 2008, R4.
23. "Study Links Ethics and Profits," *Quality Progress*, March 2008, 26.
24. **www.cdc.gov/tobacco**, August 29, 2007.
25. This section is partially adapted from Jennings, *Business Ethics*, 72–75.
26. Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *The New York Times*, September 1962, 126.
27. "Valero To Pay Pollution Fines," *Oil Daily*, August 30, 2007.
28. John Carey, "Big Strides to Become the Jolly Green Giant," *BusinessWeek*, January 29, 57.
29. Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, October 2006, 1–18.
30. "Globally, Companies are Giving Back," *HR Magazine*, June 1, 2007, 30.
31. "Americans Seek More Responsibility from Companies," *Daytona Beach News Journal*, May 26, 2007, 3B.
32. **www.unglobalcompact.org/participantsand-stakeholders/index/htm** (October 27, 2008).
33. "Secretary-General Opens Global Compact Leaders Summit as Business, Government, Civil Society Leaders Rally for Corporate Citizenship," *UNESCAP Press Release*, July 5, 2007, Press Release No. L/38/2007.
34. The Heinz story is from: "A Clear Mission," *PR Week*, July 16, 2007, 12.
35. Jennifer Alsever, "Chiquita Cleans Up Its Act," *Fortune*, November 27, 2007, 73.
36. Joe Nocera, "The Promise and Limits of Good Works," *International Herald Tribune*, August 9–10, 2008, 11–12.
37. Michael Liedtke, "AOL Enters Settlement Over Cancellation Process," *Marketing News*, August 15, 2007, 14.
38. **www.marketingpower.com** (accessed October 28, 2008).
39. "Marketing a Green Product," *BusinessWeek Online*, March 5, 2007, 13.
40. Ibid.
41. "It's Not Easy Being Green," **www.usbusiness-review.com** (July-August 2008), 14–15.
42. "Easy but Green, Rider," *Marketing Magazine*, July 14, 2008, 29.
43. **www.wm.com** (accessed October 21, 2008).
44. "Shopping Can Boost Donations to Charity," *Augusta Chronicle*, May 29, 2007, C7.
45. "Shoppers Without A Cause," *BusinessWeek*, July 9, 2007, 14.
46. Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World With Cause-Related Marketing," *Marketing Management*, July/August 2007, 48–51.
47. "Cause-tied Marketing Not Perfect," *The Toronto Star*, July 16, 2007, AA02.
48. "Op-Ed: Cause Efforts Go Deeper Than Dollars," *PR Week*, April 16, 2007, 8.
49. "Susan G. Komen Breast Cancer Foundation Creates Five Questions to Ask Before Participating in a Cause-Related Marketing Program," *PR Newswire*, September 28, 2005; also see: Michael Barone, Andrew Norman, and Anthony Miyazakij, "Consumer Response to Retailer Use of Cause-Related Marketing: Is More Better?" *Journal of Retailing*, December 2007, 437–445.
50. Laura Heller, "Think Pink. Shop RED," *Retailing Today*, November 20, 2006; Betsy Spethmann, "The RED Brigade," *Prism Business Media*, January 1, 2007; Geoffrey Gray, "Achtung, Bono! Activists See Red: Alliance with Gap Upsets Anti-Sweatshop Types," *New York*, October 30, 2006; Soo Youn, "Owner of Gap Releases Details of Operations at Textile Factories Worldwide," *Daily News*, May 13, 2004; **www.joinred.com; www.theglobalfund.org; www.myspace.com**/joinred.

CAPÍTULO 4

1. "A Shift in Dining Scene: Nicks, a Once-Hot Chain," *The Wall Street Journal*, June 29, 2007, A1, A13.
2. "Get in the Loop," *Marketing News*, May 1, 2008, 5.
3. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek*, December 11, 2006, 50.
4. Calvin P. Duncan, Constance O'Hare, and John M. Mathews, "Raising Your Market IQ," *The Wall Street Journal*, December 102, 2007, R4.
5. "TJX: Dressed to Kill for the Downturn," *BusinessWeek*, October 27, 2008, 60.
6. The material on personality and geography is adapted from: Stephanie Simon, "The United States of Mind," *The Wall Street Journal*, September 23, 2008, A26.
7. "Stats on Women in Business," **www.score.org** (September 4, 2007).
8. "Women Want Home Improvement Retailers to Boost Service; National Survey Reveals Gaps in Service, Product Knowledge," *PR Newswire*, February 27, 2006.
9. "Single Women in U.S. Buying More Homes," *New York Times*, May 25, 2007, G6.
10. "Young Women Earn More than Men in Big U.S. Cities," *Renters News*, August 3, 2007.
11. Author's projection based upon J. Walker Smith, "Make Time Worth It," *Marketing Management*, July/August 2005, 56.
12. "Another Casualty Emerges From the Crises: Family Time," *The Wall Street Journal*, October 15, 2008, B1.
13. Michael Mandel, "The Real Reasons You're Working So Hard," *BusinessWeek*, October 3, 2005, 60.
14. Smith, "Make Time Worth It."
15. Elisabeth A. Sullivan, "HOG—Harley-Davidson Shows Brand Strength As It Navigates Down New Roads—And Picks Up More Female Riders Along the Way," *Marketing News*, November 1, 2008, 8.
16. "Changing Consumer Lifestyles Create New American Neighborhood," *Marketing Matters Newsletter*; **www.marketingpower.com**; (accessed October 28, 2008).
17. "American Time Use Survey—2007 Results," (Washington: Bureau of Labor Statistics) June 25, 2008.
18. "Changing Consumer Lifestyles...."
19. June Kronholz, "The Coming Crunch," *The Wall Street Journal*, October 13, 2006, B1, B8. U.S. Census Press Release, **www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/population/012496.html,** August 14, 2008.
20. "Fewer Americans Are Relocating Within the U.S.," *The Wall Street Journal*, July 10, 2008, A3.

21. "Targeting Tweens," *Chain Store Age*, July 1, 2007.
22. "Filling a Niche for Tweens," *Houston Chronicle*, August 23, 2007, 5.
23. "Celling to Tweens," *New York Post*, June 10, 2007, 32.
24. "Coming of Age in Consumerdom," *American Demographics*, April 2004, 14.
25. "Literal Fitness for Kids," *Brandweek*, September 24, 2007, 16.
26. "Spas for the Pre-Tween Set: More Businesses Are Offering Pampered-Treatment Packages for Kids," *Vancouver Sun*, October 30, 2006, C3.
27. "Tween Trend Report Investigates the World of Generation Y," *Harrison Group/VNU* (2006).
28. "Teens Prefer Real Friends to Online Ones," *Quirk's Marketing Research Review*, August 2008, 6.
29. "Retailers Sell to Teens in Virtual Worlds," *The Wall Street Journal*, August 19, 2008, B8.
30. "Understanding Tweens and Teens," *Youth Markets Alert*, August 1, 2007, 7; and "EPM Offers Advice for Marketing to Tweens and Teens," *Research Alert*, June 1, 1007, 5.
31. Karen Akers, "Generation Y: Marketing to the Young and the Restless," *Successful Promotions*, January/February 2005, 33–38.
32. "Young, Rich, and Famous," *USA Today*, January 10, 2007, 6B, 7B.
33. "Gen Y's Fave: Whole Foods," *Brandweek*, July 28, 2008, 13.
34. "Gen X More Involved Than Boomers," *USA Today*, April 4, 2007, D5.
35. "Gen Xers and Their Concerns Are Reshaping the Retail Landscape: Be True to Your Word, When Marketing to Them, Researcher Advises," *Montreal Gazette*, June 13, 2007, B1
36. "Gen X Wants No-Debt," *American Demographics*, April 2004, 43.
37. "Gen X Slackers Get Serious," *Brandweek*, June 30, 2008, 8.
38. "The Changing Face of the U.S. Consumer," *Advertising Age*, July 7, 2008, 1–10.
39. Ibid.
40. Louise Lee, "Love Those Boomers," *BusinessWeek*, October 24, 2005, 94–101.
41. "Boomer Bust," *The Wall Street Journal*, October 21, 2008, A13.
42. "Baby Boomers Delay Retirement," *The Wall Street Journal*, September 22, 2008, A4.
43. Lee, "Love Those...."
44. Dick Chay, "New Segments of Boomers Reveal New Marketing Implications," *Marketing News*, March 14, 2005, 24.
45. "Marketers Rethink Retail; Boomers Get Fresh Look," *Brandweek*, May 21, 2007, 10.
46. "Personal Touch," *Marketing Management*, May/June 2007, 4.
47. Robert J. Morais, "It's Time to Connect With Baby Boomers," *Brandweek*, March 6, 2006, 20.
48. "Minority Population Tops 100 Million," *US Fed News*, May 17, 2007.
49. "Nonwhites to Be Majority in U.S. by 2042," *The Wall Street Journal*, August 14, 2008, A4.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. "Minority Population...."
53. Projections by the authors.
54. "Pepsi, Vowing Diversity Isn't Just Image Polish, Seeks Inclusive Culture," *The Wall Street Journal*, April 19, 2005, B1.
55. "Give Me Your Tired, Your Poor, Your Beloved Products," *Business 2.0*, October 2005, 29–30.
56. "Wal-Mart's Hispanic Outreach," *The Wall Street Journal*, May 31, 2005, B9.
57. "Claim That Tune," *Adweek Media*, January 14, 2008, 1.
58. "Online Shopping By Minorities Up Sharply," *Quirk's Marketing Research Review*, June 2008, 80.
59. "To Woo Gen Y, Marketers Push Culture, Not Language," *Brandweek*, January 1, 2007, 5.
60. "Has This Group Been Left Behind?" *Brandweek*, March 14, 2005, 35.
61. "African-American TV Usage and Buying Power Highlighted," **www.marketingcharts.com,** accessed November 12, 2008.
62. "Affluent African Americans Making Impact on Consumer Economy," **www.marketingcharts.com,** accessed November 12, 2008.
63. Ibid.
64. "Coca Cola Kicks Off 2007 With New Advertising and 'American Idol' Integration in the U.S.," *PR Newswire*, January 17, 2007; also see Sonya Grier, Anne Brumbaugh, and Corliss Thornton, "Crossover Dreams: Consumer Responses to Ethnic-Oriented Products," *Journal of Marketing*, April 2006, 35–51.
65. "Affluent African Americans Wield $29.8 Billion in Spending Power," **www.marketingcharts.com**, accessed November 12, 2008.
66. Ibid.
67. "The Asian-American Market," *delivermagazine*, September 2008, 8.
68. Ibid.
69. "The Asian-American Market Is a Diverse Group, and There Are Cultural Nuances Particular to Each," *National Jeweler*, September 1, 2006.
70. Jerry Goodbody, "Taking the Pulse of Asian Americans," *Adweek's Marketing Week*, August 12, 2001, 32.
71. "The Invisible Market," *Brandweek*, January 30, 2006, 22–26.
72. U.S. Census Bureau, data with projections by the authors.
73. **http://earnmydegree.com**, accessed November 9, 2008.
74. U.S. Income gap widens, richest share hits record," **www.reuters.com/article/domesticNews/idUSN1241503820071012**, accessed November 9, 2008.
75. Christopher Conkey, "Snapshot of America: Who's Richest, Poorest, Where the Single Men Are," *The Wall Street Journal*, August 30, 2006, D1, D3.
76. "At the Supermarket Checkout, Frugality Trumps Brand Loyalty," *The Wall Street Journal*, November 6, 2008, D1.
77. "The Recession Could Be Mild But Long," *BusinessWeek*, October 20, 2008, 12.
78. "At the Supermarket Checkout..."
79. "Why Some Brands Cheer a Sour Economy," *Brandweek*, October 13, 2008, 5.
80. "Looking for Cost Cuts in Lots of New Places," *The Wall Street Journal*, October 16, 2008, B5.
81. "Costco's Artful Discounts," *BusinessWeek*, October 20, 2008, 58–60.
82. "How Technology Delivers for UPS," *BusinessWeek*, March 5, 2007, 60.
83. Diane Brady, "Reaping the Wind," *BusinessWeek*, October 11, 2004, 201.
84. "Creativity Pays. Here's How Much," *BusinessWeek*, April 24, 2006, 45.
85. "Yes, Innovations Do Pay Off, Study Finds," *International Herald Tribune*, August 30–31, 2008, 15.
86. Cornelia Dean, "Maybe Science Can Save the Planet: But Should It?" *International Herald Tribune*, August 13, 2008, 2.
87. "More Paper Tiger Than Watchdog?" *BusinessWeek*, September 3, 2007, 45.
88. "Spamalot No More," *Marketing Management*, October 2008, 47–50.
89. "Editorial: Shop With Cash," *The Providence Journal*, February 9, 2007, B4.
90. "Identity Theft Protection Bill Clears Hurdle," *Associates Press Newswires*, May 4, 2007.
91. "K-C, P&G's Lotion Tissue War Is Nothing to Sneeze At," *Brandweek*, September 18, 2008, 12–13.
92. Ibid.
93. "Home Economics," *BusinessWeek*, March 14, 2005, 12.
94. "DHL Beats a Retreat from the U.S.," *The Wall Street Journal*, November 11, 2008, B1.

CAPÍTULO 5

1. William Wrigley Jr. Company, news release, July 2, 2007.
2. *Trade and American Jobs: The Impact of Trade on U.S. and State-Level Employment* (Washington: Business Roundtable), February 2007.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. "Top U.S. Trade Partners," U.S. Department of Commerce, Census Bureau, Foreign Trade Division, International Trade Administration, October 2008.
6. David Wessel and Bod Davis, "Pain from Free Trade Spurs Second Thoughts," *The Wall Street Journal*, March 28, 2007, A1, A14. Reprinted with permission of *The Wall Street Journal*, © 2007 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. "Can the U.S. Bring Jobs Back from China?" *BusinessWeek*, June 30, 2008, 39–43.
10. Ibid.
11. "Globalization's Gains Come with a Price," *The Wall Street Journal*, May 24, 2007, A1, A12.
12. "Multinationals: Are They Good for America?" *BusinessWeek*, March 10, 2008, 41–45.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. "Foreign Investors Face New Hurdles Across the Globe," *The Wall Street Journal*, July 6, 2007, A1, A7.
16. Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May/June 1983, 92–100.
17. "Levi's Marketers Hope One Size Fits All," *The Wall Street Journal*, July 18, 2008, B7.
18. Ibid.
19. The Italian cleaning products stories are from: "Convenience Is a Dirty Word to These Italian Consumers," *Quirk's Marketing Research Review*, October 2006, 6.
20. "Slacker Nation? Young Japanese Shun Promotions," *The Wall Street Journal*, November 1–2, 2008, A1, A6.

21. "French Protestors Wage War on Billboards," *The Wall Street Journal*, September 26, 2008, B5.
22. Ibid.
23. "Indian Farmers Threaten to Renew Nano Protests," *International Herald Tribune*, September 12, 2008, 17.
24. **www.finfacts.com**, November 22, 2005.
25. "World's Most Expensive Cities," **CNNMoney.com**, June 18, 2007.
26. The China/India story is from: Anil K. Gupta and Haiyan Wang, "How to Get China and India Right," *The Wall Street Journal*, April 28–29, 2007, R9. Reprinted with permission of *The Wall Street Journal* © 2007 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.
27. "China Pushes Foreign Companies to Unionize," *The Global Edition of the New York Times*, September 12, 2008, 14.
28. Ibid.
29. "Doing Business 2008," The World Bank.
30. Ibid.
31. "Global Ties Under Stress As Nations Grab Power," *The Wall Street Journal*, April 28, 2008, A1, A16.
32. Ibid.
33. "China Says It Is Free to Set High Tariffs," *The Wall Street Journal*, July 30, 2008, A9; and "China Sides With Developing Nations in Trade Talks," *The Wall Street Journal*, July 30, 2008, A10.
34. "The End of Free Trade?" *The Wall Street Journal*, July 31, 2008, A14.
35. "South Korea Looks to the West," *Fortune*, October 31, 2008, 52; and "Liberalizing Trans-Atlantic Trade," *The Wall Street Journal*, September 5, 2008, 5.
36. "The Trade Stimulus," *International Trade Administrator*, October 27, 2008, 1.
37. "Most Canadians, Americans Support NAFTA: Poll," *Xinhua News Agency*, October 1, 2007.
38. "5 Myths About NAFTA," *The Fort Worth Star Telegram*, April 14, 2008, 9B.
39. "Top U.S. Trading Partners," *Top U.S. Export Markets*, Washington: International Trade Association, Summer 2008, 4.
40. Jack Welch, "A Punching Bag Named NAFTA," *BusinessWeek*, April 28, 2008, 138.
41. "Refighting NAFTA," *BusinessWeek*, March 31, 2008, 56–59; also see: "Make the World Go Away," *Fortune*, February 4, 2008, 105–107.
42. "U.S. Central America-Dominican Republic Free Trade Agreement (CAFTA-DR) Analysis," (Washington: International Trade Association), Summer 2008, 12.
43. **www.eurunion.org**, accessed November 5, 2008.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. "European Union's Kroes Says U.S. Criticism of Microsoft Ruling Is Unacceptable," *Associated Press Newswires*, September 19, 2007.
47. Jonathan Bensky, "World's Biggest Market: European Union Offers Great Opportunities for U.S. Companies, But There Are Also Plenty of Challenges," *Shipping Digest*, July 30, 2007.
48. Ibid.
49. "World Bank Group 2008 Global Poll: Overcoming Poverty Remains Biggest Challenge to Developing Countries," press release, The World Bank, October 31, 2008.
50. **www.sba.gov**, accessed November 4, 2008.
51. **www.exim.gov**, October 3, 2007.
52. "$187 Billion Global Licensing Industry Comes to Life," **www.reuters.com** (press release), June 6, 2008.
53. "Entertainment/Character Licenses Generated Largest Share of Worldwide Sales," *Licensing Letter*, June 6, 2005.
54. **www.franchise.org**, December 5, 2005.
55. "Foreign Flavors," *The Wall Street Journal*, September 25, 2006, R8.
56. Roger Parloff, "Not Exactly Counterfeit," *Fortune*, May 1, 2006, 109–116.
57. "Dangerous Fakes," *BusinessWeek*, October 13, 2008, 34–44.
58. Andrew R. Thomas, Timothy J. Wilkinson, and Jon M. Hawes, "Making It in China," *The Wall Street Journal*, May 12, 2008, R11.
59. "GM's China Partner Looms as a New Rival," *The Wall Street Journal*, April 20, 2007, A1, A8.
60. "Partners Fight over Wahaha in China," *The Wall Street Journal*, July 28, 2008, B1.
61. "Danone's China Strategy in Set Back," *The Wall Street Journal*, June 15, 2007, A10.
62. **www.walmartstores.com/FactsNews**, accessed November 8, 2008.
63. "Investment Will Favor International Markets," *The Toronto Star*, October 29, 2008, BO2.
64. "Toyota Eyes India Market, Builds School to Get Edge," *The Wall Street Journal*, November 3, 2008, B1–B2.
65. "Starbucks Expansion Plan in China Unchanged," *China Knowledge Press*, August 7, 2008.
66. Kenneth Hein, "Emerging Markets Still Like U.S. Brands," *BrandWeek*, April 16, 2007, 4. Used by permission of Aegis Group, plc.; also see: "Best Global Brands," September 29, 2008, 52–57.
67. "Fad Marketing's Balancing Act," *BusinessWeek*, August 6, 2007, 42.
68. "Machines for the Masses," *The Wall Street Journal*, December 9, 2005, A4.
69. Peter Gumbel, "Big Mac's Local Flavor," *Fortune*, May 5, 2008, 115–121.
70. "Kraft Reformulates Oreo, Scores in China," *The Wall Street Journal*, May 1, 2008, B1, B7.
71. "If Only 'Krispy Kreme' Meant 'Makes You Smarter,'" *Business 2.0*, August 2005, 108.
72. Amy Chozick, "The Samurai Sell: Lexus Dealers Bow to Move Swank Cars," *The Wall Street Journal*, July 9, 2007, A1, A12.
73. Jane Lanhee Lee, "China Hurdle: Lack of Refrigeration," *The Wall Street Journal*, August 30, 2007, A7.
74. Eric Bellmann and Cecilie Rohwedder, "Western Grocer Modernizes Passage to India's Markets," *The Wall Street Journal*, November 28, 2007, B1.
75. "UPS Battles Traffic to Gain Ground in India," *The Wall Street Journal*, January 25, 2008, B1, B2.
76. Michael Arndt, "Knock, Knock, It's Your Big Mac," *BusinessWeek*, July 23, 2007, 36.
77. "Vietnam Denies Garment Dumping in U.S. Market," Thai News Service, October 1, 2007.
78. Lacey Rose, "The World's Best-Paid Male Athletes," *Forbes*, August 8, 2008; Tom Van Riper and Kurt Badenhausen, "Top-Earning Female Athletes," *Forbes*, July 22, 2008; Kurt Badenhausen, Michael Ozanian, Christina Settimi, "The Richest Game," *Forbes*, September 11, 2008; Len Pasquarelli, "NFL Europa Failed to Produce Players, Profits," ESPN, June 29, 2007; Mike Carlson, "Saints Put on a Show for 'Home' Crowd at Wembley," NFL.com, October 27, 2008; Lisa Altobelli, "Think Globally: NFL Visits England to Increase Awareness of Football," *Sports Illustrated*, October 24, 2008; Associated Press, "NFL Hoping Rules, Jargon Doesn't Prevent Chinese From Learning Game," ESPN, June 29, 2007; Matthew Futterman, "Football Tries a New Play to Score Overseas," *The Wall Street Journal*, October 9, 2008.
79. **www.dove.us**; "Beneath the Skin," *Brand Strategy*, May 2008: 20-23; Jack Neff, "Retouching Ruckus leaves Dove Flailing," *Advertising Age*, May 12, 2008: 1, 53; The Girls of 3iYing, "Dove (D)evolution," *BusinessWeek*, November 12, 2007.
80. **www.cutco.com**; Shireen Deen, "Don't be Fooled: America's Ten Worst Greenwashers," **www.greenwashing.net**, retrieved March 17, 2009; "Going Green," **www.thrall.org/special/goinggreen.html**, retrieved March 12, 2009; "To Green or Not to Green: Is Corporate America Implementing Strategies to Protect the Environment?" *Harris Interactive*, January 22, 2008.

CAPÍTULO 6

1. **www.persil.com/persil_products/pfam_home/**, February 2006; **www.eu.pg.com/ourbrands/ariel.html**, February 2006.
2. "Virtually Satisfied," *Marketing News*, October 15, 2008, 26.
3. Allen Weiss, Nicholas Lurie, and Deborah MacInnis, "Listening to Strangers: Whose Responses Are Valuable, How Valuable Are They, and Why?" *Journal of Marketing Research*, August 2008, 450–461.
4. Jonah Berger and Grainne Fitzsimons, "Dogs on the Street, Pumas on Your Feet: How Cues in the Environment Influence Product Evaluation and Choice," *Journal of Marketing Research*, February 2008, 1–14.
5. The section on categorization is adapted from: Roger Blackwell, Paul Miniard, and James Engel, *Consumer Behavior, 10th Edition* (Mason, Ohio: Cengage Learning), 2006, 132–133.
6. Jeffrey Inman and Russell Winer, "Impulse Buys," *The Wall Street Journal*, April 15, 1999, A1; and David Silvera, Anne Lavack, and Fredric Kropp, "Impulse Buying: The Role of Affect, Social Influence, and Subjective Well-Being," *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, Issue 1 (2008), 23–33.
7. Paula Andruss, "Delivering Wow Through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, 10.
8. Toyota ad, *Wired*, March, 2007, 72–73.
9. Ira Teinowitz, "Kellogg Move Bodes Ill for Ads to Kids," *Advertising Age*, June 18, 2007.
10. Sandra Yin, "Color Bind," *American Demographics*, September 2003, 24, 26.
11. Geoff Colvin, "Selling P&G," *Fortune*, September 17, 2007, 156, 6, 163.
12. "Thank God for the Chinese Consumer," *The Wall Street Journal*, August 8, 2008, A15; and Nicholas Casey, "Fisher-Price Game Plan: Pursue Toy Sales in Developing Markets," *The Wall Street Journal*, May 29, 2008, B1, B2.
13. Lorenza Muñoz," Selling Spanish TV to Ad Buyers," *Los Angeles Times*, May 15, 2007.

14. "Rise of the Have-Nots," *Adweek*, October 1, 2007, 29.
15. Bradley Johnson, "Mo' Money, Mo' Buyin'," *Advertising Age*, January 15, 2007, 78, 3, 29.
16. "TJX: Dressed to Kill for the Downturn," *BusinessWeek*, October 27, 2008, 60.
17. Ulrich Orth and Lynn Kahle, "Intrapersonal Variation in Consumer Susceptibility to Normative Influence: Toward a Better Understanding of Brand Choice Decisions," *Journal of Social Psychology*, August 8, 2008, 423–448.
18. Ibid.
19. Ronald Clark, James Zboja, and Ronald Goldsmith, "Status Consumption and Role-Relaxed Consumption: A Tale of Two Retail Consumers," *Journal of Retailing and Consumer Services*, January 2007, 45–59.
20. Neil E. Boudette and Gina Ghon, "Brawny BMW Seeks 'the Idea Class'," *The Wall Street Journal*, August 2, 2006, B1.
21. Katie Delahaye Paine, "How Do Blogs Measure Up? Forget Reach and Frequency. Success in Today's Marketplace is Measured Not by How Broad Your Reach is But by How Deep Your Network Is," *Communication World*, Sept–Oct 2007, 24, 5, 30.
22. Rachel Dodes, "Bloggers Get Under the Tent," *The Wall Street Journal, September* 12, 2006, B1, B2.
23. Chenting See, Kevin Zheng Zhou, Nan Zhou, and Julie Juan Li, "Harmonizing Conflict in Husband-Wife Purchase Decision-Making: Perceived Fairness and Spousal Influence Dynamics," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Fall 2008), 378–394; also see: Michel Laroche, Zhiyong Yang, Kim Chankon, and Marie-Odile Richard, "How Culture Matters in Children's Purchase Influence: A Multi-level Investigation," *Journal of the Academy of Marketing Science* (Spring 2007), 113–116.
24. Ibid.
25. Derek Gale, "Who's the Boss?" *Restaurants & Institutions*, February 1, 2007, 117, 2, 50.
26. Jeanine Poggi, "Teen Queens; The Age Group's Spending Is on the Rise, Making It a Coveted—Albeit Fickle—Market," *WWD*, June 28, 2007, 85.
27. Karin Ekstrom, "Parental Consumer Learning or 'Keeping Up With Their Children'," *Journal of Consumer Behavior* (July/August 2007), 203–217.
28. Bureau of Labor Statistics, Consumer Expenditures Annual Reports: 2005, Census Bureau, **www.bls.gov/ces/**.
29. Stephanie Rosenbloom, "My Dad, American Inventor," *The New York Times*, August 16, 2007.
30. Nanette Byrnes, "Secrets Of the Male Shopper," *BusinessWeek*, online, **www.businessweek.com/magazine/content/06_36/b3999001.htm**, accessed August 17, 2007; also see: Xin He, Jeffrey Inman, and Vikas Mittal, "Gender Jeopardy in Financial Risk-Taking," *Journal of Marketing Research*, August 2008, 414–424.
31. Anil Mathur, George Moschis, and Euehun Lee, "A Longitudinal Study of the Effects of Life Style Status Changes on Changes in Consumer Preferences," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Summer 2008, 234–246.
32. "Study: Snacking Has Become the Fourth Meal of the Day," *Brandweek*, September 29, 2008, 8.
33. Ibid.
34. Loretta Chao and Betsy McKay, "Pepsi Steps into Coke Realm," *The Wall Street Journal*, September 12, 2007.
35. **www.ampacet.com**, December 28, 2007.
36. Laura Petrecca, "Axe Ads Turn Up the Promise of Sex Appeal," *USA Today*, April 17, 2007.
37. Joshua Rosenbaum, "Guitar Maker Looks for a New Key," *The Wall Street Journal*, February 11, 1998, B1, B5.
38. Elizabeth J. Wilson, "Using the Dollar-metric Scale to Establish the Just Meaningful Difference in Price," in 1987 AMA *Educators' Proceedings*, ed. Susan Douglas et al. (Chicago: American Marketing Association, 1987), 107.
39. Kenneth Hein, "Teens Schizophrenic About Their Brands: Millennials Have Complex Feelings About Brands Unless, of Course, It's Apple," *Brandweek*, June 18, 2007.
40. International Chamber of Commerce's new initiative: BASCAP—Business Action to Stop Counterfeiting and Piracy **www.icc-ccs.co.uk/bascap/digest/Cases.htm**, September 11, 2007; Global Brand Protection Directory: **www.iccwbo.org/bascap/id12418/index.html**, September 11, 2007.
41. Press release: "GE Announces Advancement in Incandescent Technology; New High-Efficiency Lamps Targeted for Market by 2010," February 23, 2007; Lloyd Alter, "GE Announces High Efficiency Incandescent Light Bulbs. Why?" *Design & Architecture*, February 24, 2007, accessed online at **www.treehugger.com/files/2007/02/ge_announces_hi.php**, May 29, 2008.
42. Stephanie Thompson, "Cole Haan Fashions an Effort for Women," *Advertising Age*, August 25, 2003, 6.
43. **www.Cadillac.com**, accessed October 25, 2008.
44. Jyothi Datta, "Aspartame: Bitter Truth in Artificial Sweeteners?" Mumbai, Oct. 3, **www.thehindubusinessline.com/2005/10/04/stories/2005100404220300.htm**, accessed September 14, 2007.
45. Amy Chozick and Timothy Martin, "A Place for Cocoa Nuts?" *The Wall Street Journal*, July 15, 2005, B1, B3; **www.ethelschocolate.com**; "Ethel's Launches First-Ever Approachable, Everyday Gourmet Chocolate and Chocolate Lounges; Opens First Two Stores in Chicago, Expected to Expand to Six by End of Summer," PR Newswire, June 6, 2005; Karen Hawkins, "Chocolate Lounges' Present Themselves as Sweet Alternatives to Coffee Shops, Bars," Associated Press, February 13, 2006; Melinda Murphy, "Trend Report: Chocolate Is Hot," CBS News Online, **www.cbsnews.com/stories/2006/02/07/earlyshow/contributors/melindamurphy/main1289922.shtml**.

CAPÍTULO 7

1. "2008 Marketing Priorities and Plans," *BtoB Magazine*, July 15, 2008, 25.
2. Michael D. Hutt and Thomas W. Speh, *Business Marketing Management: B2B, 9e.* (Cincinnati: Thomson, 2007) 4.
3. Patricia Riedman, "BtoB's Best Brands," *BtoB Magazine*, Special Issue, 2008, 21–25.
4. Hutt and Speh, 315.
5. Ibid.
6. Mary E. Morrison, "Industrial Buyers Shopping Online," *BtoB Magazine*, October 13, 2008, 19.
7. Karen J. Bannan, "10 Great Web Sites: Overview," *BtoB Magazine*, online, September 15, 2008.
8. "Survey Says! Recent BtoB Webcast Audience Poll Results," *BtoB Magazine*, November 10, 2008, 8.
9. NetGenesis, E-Metrics: Business Metrics for the New Economy, **www.spss.com**.
10. Morrison, 19.
11. "RSS," Wikipedia, the Free Encyclopedia, accessed online at **http://en.wikipedia.org/wiki/**.
12. "B2B Marketers Missing Out on Influencing Buyers Online," *Marketing Matters Newsletter*, Chicago: American Marketing Association, online, October 28, 2008.
13. "Grainger Introduces SupplyLink Site," *BtoB Magazine*, online, July 24, 2008.
14. "Disintermediation," Wikipedia, the Free Encyclopedia, accessed online at **http://en.wikipedia.org/wiki/**.
15. Ibid.
16. Kate Maddox, "Marketers Look to Boost Customer Retention," *BtoB Magazine*, online, May 5, 2008.
17. Ibid. Reprinted with permission of Crane Communications.
18. "Office Depot Forms Alliance With Netbizz in Singapore," *BtoB Magazine*, online, August 13, 2008.
19. Steven Reinberg, "The Issue: DHL Turns to Rival UPS," *BusinessWeek*, June 11, 2008, online.
20. Erin White, "A Cheaper Alternative to Outsourcing: Choice Hotels and 1-800-Flowers Swap Call-Center Employees," *The Wall Street Journal*, April 10, 2006, B3.
21. Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58, no. 3 (1994): 23.
22. Ibid.
23. Gordon Fairclough, "GM's Chinese Partner Looms as a New Rival," *The Wall Street Journal*, April 20, 2007, A1.
24. U.S. Census Bureau, "North American Industry Classification System (NAICS) – United States," accessed online at **www.census.gov/epcd/www/naics.html**, January 12, 2009.
25. Steve Butler, "B2B Exchanges Transaction Activity," *eMarketer*, online.
26. J. Lynn Lunsford, "Boeing Delays Dreamliner Delivery Again," *The Wall Street Journal*, April 10, 2008, B3.
27. Marshall Lager, "Listen Up," *Customer Relationship Management*, March 2007, 24–27.
28. Kate Maddox, "Relevant Content Connects with C-suite," *BtoB Magazine*, October 13, 2008, 37–38.
29. Ibid.
30. Setting the Standard: Code of Ethics and Business Conduct. Office of Ethics and Business Conduct, Lockheed Martin Corporation, Bethesda, MD, October 2008.
31. "Right Channeling: Making Sure Your Best Customers Get Your Best Service," Right Now Technologies, online at **www.rightnow.com**, June 3, 2008.
32. This application exercise is based on the contribution of Gregory B. Turner (College of Charleston) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*.

Professor Turner's entry titled "Student Ethics versus Practitioner Ethics" received an Honorable Mention in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
33. Jonathan Karp, "How Bikers' Water Backpack Became Soldiers' Essential," *The Wall Street Journal*, July 19, 2005, B1, B2; "CamelBak Introduces New Line of Strength/Stealth Technology Responding to Law Enforcement and Military Needs; R&D Innovations Protect Against Infrared Detection, Provide Strongest Hydration Reservoir Available," *PR Newswire*, January 27, 2005; Mark Riedy, "The Birth of CamelBak," *Mountain Bike*, Summer 2004, 104; "CamelBak Announces Chem-Bio Hydration Reservoir for Military, Law Enforcement and First Responders; New Reservoir Is World's Only Hands-Free Hydration System That Withstands Exposure to Chemical and Biological Agents to Provide Safe Drinking Water in All Combat Environments 24/7/365." *PR Newswire*, August 26, 2004.

CAPÍTULO 8

1. Jena McGregor, "At Best Buy, Marketing Goes Micro," *BusinessWeek*, May 26, 2008, 52, 53.
2. Vanessa O'Connell, "Park Avenue Classic or Soho Trendy?" *The Wall Street Journal*, April 20, 2007, B1, B2.
3. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local," *The Wall Street Journal*, April 21, 2008, B1, B8.
4. Evan Bailyn, "Keeping It Simple: Marketing to Tweens on a Shoestring," **www.mediapost.com**, December 2, 2008.
5. Emily Steel and Vishesh Kumar, "Targeted Ads Raise Privacy Concerns," *The Wall Street Journal*, July 8, 2008, B1; Jessica Tsai, "Oh, Behave!," *Customer Relationship Management*, January 2008, 25–29; "The Aim of Behavioral Targeting," **www.eMarketer.com**, August 5, 2008; "Behavioral Targeting and Privacy," **www.eMarketer.com**, July 29, 2008.
6. Khanh T. L. Tran, "Retailing's Sweet Spot: Stores Look to Lure Millennial Generation," **www.wwd.com**, July 2, 2008.
7. Kenneth Hein, "How to Reach Teens? It's All about the Brand," online, **www.brandweek.com**, June 18, 2007.
8. Sarah Mahoney, "Study: Gen Y Shoppers Drawn to Greener Marketers," online, **www.mediapostpublications.com**, September 21, 2007.
9. "The Issue: How P&G Brought Back Herbal Essences," *BusinessWeek*, June 17, 2008, online.
10. Jessica Sebor, "Y me," *Customer Relationship Management*, November 2006, 24–35.
11. Toni Whitt, "Boomers Rewrite Rules for Marketing," **www.heraldtribune.com**, June 25, 2007.
12. Jennifer Mann, "Advertising and Marketing: 50-year-olds Not Dead Yet," **star-telegram.com**, August 10, 2008.
13. Ylan Q. Mui, "Retailers Redesign as Boomers Hit 60," **www.washingtonpost.com**, January 17, 2006, D01.
14. Sebor, "Y me."
15. Emily Fromm, "Marketing to Women," *Brandweek*, October 4, 2004, 21–28.
16. Ross Kenneth Urken, "EA Sports' Ads Feature New Stars: John (and Jane) Q. Public," *The Wall Street Journal*, July 25, 2008, online.
17. Jennifer Waters, "Home Depot Woos Women With Concept Store Exuding 'Romance'," *The Wall Street Journal*, October 9, 2007, online.
18. Rupa Ranganathan, "Resort Spa Uncovers Cultural Anthropology to Cultivate Male Clients," *RetailWire*, June 30, 2005, online.
19. "CoolStuffForDads.com, an Online Store Dedicated to Gifts for Dads, Continues to Add Great Products for Men," **www.biz.yahoo.com**, September 22, 2008.
20. Tom Ryan, "Targeting Male Grocery Shoppers," **www.retailwire.com**, June 4, 2007.
21. Francine Kizner, "Where the Rich Shop," **www.entrepreneur.com**, February 16, 2007.
22. "Luxury Brands: Marketing the Upscale during a Downturn," **http://knowledge.wharton.upenn.edu**, November 13, 2008.
23. Constantine von Hoffman, "For Some Marketers, Low Income Is Hot," *Brandweek*, September 11, 2006, 6.
24. "The New Mainstream: How the Buying Habits of Ethnic Groups Are Creating a New American Identity," **http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1270**, November 15, 2005; accessed June 9, 2008.
25. Laura Klepacki, "Ethnic Products Now Front and Center," **www.retailwire.com**, June 11, 2007.
26. "What's 'Online Marketing' in Spanish?" *RetailWire*, November 5, 2007.
27. Dan Raftery, "R&FF Retailer: Hispanic Foods Move Beyond Hot & Spicy," **www.retailwire.com**, June 4, 2007.
28. Ann Zimmerman and Miguel Bustillo, "Home Depot's New Web Site Opens Door to Hispanics," *The Wall Street Journal*, November 17, 2008, B1, B9.
29. "Amazon Launches New Software en Español Store as the Software Shopping Destination for Hispanic Consumers," **www.biz.yahoo.com**, August 12, 2008.
30 David Morse, "Brain Trust Query: Do African Americans Require a Targeted Marketing Approach?" **www.retailwire.com**, July 30, 2008.
31. Deborah L. Vence, "Mix It Up—Segmentation, Unique Events Key to Targeting Blacks," *Marketing News*, October 15, 2006, 19, 22.
32. Andrew Pierce, "Multiculti Markets Demand Multilayered Marketing," *Marketing News*, May 1, 2008, 21.
33. Ibid.
34. Alison Damast, "Love Can Hurt—Your Bank Account," *BusinessWeek*, February 7, 2008, online.
35. Stuart Elliott, "To Reach Mothers, Wal-Mart Signs Deal with an NBC Unit," **www.nytimes.com**, July 14, 2008.
36. "Baby Boomer Segmentation: Kids/No Kids," **www.retailwire.com**, February 2, 2007, online.
37. Dianne Hales, "What Your Car Says About You," *Parade*, May 15, 2005, 8.
38. Joseph Pereira, "New Exercise Targets Less-Than-Fit," *The Wall Street Journal*, February 1, 2007, B1, B9.
39. Deborah L. Vence, "Divide and Conquer," *Marketing News*, July 15, 2007, 15, 18.
40. Ann Zimmerman, "Home Depot Learns to Go Local," *The Wall Street Journal*, October 7, 2008, B1.
41. **www.claritas.com**, December 15, 2008.
42. George Stalk, Jr., "In Praise of the Heavy Spender," **www.reportonbusiness.com**, May 21, 2007, online.
43. Ellen Byron, "Aiming to Clean Up, P&G Courts Business Customers," *The Wall Street Journal*, January 26, 2007, B1, B2.
44. Juliet Chung, "Cooking Like the Stars?" *The Wall Street Journal*, June 20, 2008.
45. Jennifer Saranow and Vanessa O'Connell, "Concierge Services and Mismatched Socks," *The Wall Street Journal*, June 5, 2008.
46. Barry Silverstein, "Trader Joe's: Quirky Mart," **www.brandchannel.com**, December 13, 2008; Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success," *BusinessWeek* February 21, 2008, online; "A Unique Grocery Store," **http://eastontowncenter.com**, December 13, 2008.
47. "Targeting Wal-Mart's Core Customer Segments," **www.retailwire.com**, April 2, 2008.
48. "How Teen E-retailer Tripled Revenue by Allowing Consumers to Select What Email Content They Really Want," **www.marketingsherpa.com**, June 28, 2007.
49. Dianna Dilworth, "AT&T's New Multichannel Work Targets Young, On-the-Go Crowd," **www.dmnews.com**, September 18, 2007.
50. Chuck Stogel, "Callaway Gets 'Personal' With $30M Campaign," *Brandweek*, February 12, 2007, 14.
51. Ellen Byron, "Can a Re-Engineered Kleenex Cure a Brand's Sniffles?" *The Wall Street Journal*, January 22, 2007, B1.
52. Sonia Reyes, "Can Frozen Treats Sell Outside the Freezer Aisle?" *Brandweek*, March 26, 2007, 16.
53. Sandra Jones, "Sears Steps Back in Time to Go Forward," **www.chicagotribune.com**, March 12, 2007.
54. Geoff Colvin, "Selling P&G," *Fortune*, September 17, 2007, 163–169.
55. Jenny McTaggart, "Taking a Bite Out of Baggers," *Brandweek*, June 27, 2005, 42–45.
56. Ibid.
57. Gary McWilliams, "Not Copying Wal-Mart Pays Off for Grocers," *The Wall Street Journal*, June 6, 2007, B1, B5.
58. This application exercise is based on the contribution of Kim McKeage (University of Maine) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor McKeage's entry, titled "Students Practice Making Market/Product Grids on Themselves," received an Honorable Mention in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
59. Case Study: Jerry Adler, "Attack of the Diet Cokes," *Newsweek*, May 14, 2007; "Coke's New 'Coke Zero' Faces Tough Going" *UPI NewsTrack*, June 13, 2005; Duane D. Stanford, "0: That's Zero. As in No Calories," *The Atlanta Journal-Constitution*, March 20, 2007; "Coca-Cola Co.," *MMR*, October 30, 2006; **www.cocacolazero.com**.

CAPÍTULO 9

1. Joseph Rydholdm, "A Natural Extension," *Quirk's Marketing Research Review*, May 2002, 22–23, 69–70.
2. "Oscar Mayer Prepares a Better Bacon Package," *Brandweek*, June 11, 2007, 11.
3. "Why Some Customers Are More Equal Than Others," *Fortune*, September 19, 1994, 215–224.
4. Sunil Gupta, Donald Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, February 2004, 7–18.
5. Janet Adamy, "Dunkin Donuts Tries to Go Upscale, But Not Too Far," *The Wall Street Journal*, April 8–9, 2006, A1, A7.
6. "Roll Out the Blue Carpet," *Business 2.0*, May 2007, 53–54.
7. Scott Pimley, "Looking to Increase Their (s) Miles Per Gallon," *Quirk's Marketing Research Review*, August 2008, 32–38.
8. Michael Fielding, "A Clean Slate," *Marketing News*, May 1, 2007, 9–10.
9. Ibid.
10. "Respondents Lie and Good Ideas Die," *Quirk's Marketing Research Review*, May 2007, 48–54.
11. D. Randall Brandt, "Improve the Customer Service," *Quirk's Marketing Research Review*, January 2006, 68.
12. "Watch and Learn," *Marketing News*, February 1, 2006, 60.
13. "The Science of Desire," *BusinessWeek*, June 5, 2006, 104.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Raymond R. Burke, "Virtual Shopping: Breakthrough in Marketing Research," *Harvard Business Review*, March/April 1996, 120–131.
17. Ellen Byron, "A Virtual View of the Store Aisle," *The Wall Street Journal*, October 3, 2007, B1, B12.
18. Ibid.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Karl Feld, "Do You Know Where Your Data Came From?" *Quirk's Marketing Research Review*, November 2007, 24–31.
22. Kira Signer and Andy Korman, "One Billion and Growing," *Quirk's Marketing Research Review*, July/August 2006, 62–67.
23. Ibid.
24. Conversation with Craig Stevens, Senior VP E-Rewards, based upon company research (November 2, 2007); also see "Market Research," *Marketing News*, September 15, 2007, 16.
25. Ibid.
26. Tim Macer and Sheila Wilson, "Online Makes More Inroads," *Quirk's Marketing Research Review*, February 2007, 50–58.
27. Based on the author's conversation with Jerry Thomas, CEO Decision Analyst, Inc. This firm has one of the largest Internet panels in the world.
28. **www.ChannelM2.com**, accessed October 31, 2008.
29. Gregory S. Heist, "Beyond Brand Building," *Quirk's Marketing Research Review*, July/August 2007, 62–67.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. "CGM Overview, **www.nielsenbuzzmetrics.com**, August 27, 2007.
33. Pete Blackshaw, "The Pocket Guide to Consumer Generated Media," **www.clickz.com**, August 28, 2005; Paul Verna, "User-Generated Content: More Popular than Profitable," **www.emarketer.com**, January 2009, accessed February 13, 2009.
34. "BrandPulse Insights," **www.nielsenbuzzmetrics.com**, August 28, 2007.
35. "Behavioral Issues," *Brandweek*, October 20, 2008, 21–25.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Emily Steel, "How Marketers Hone Their Aim," *The Wall Street Journal*, June 19, 2007, B6.
39. "Online Ads Mature," *Marketing Management*, July/August 2007, 5.
40. Carl McDaniel and Roger Gates, *Marketing Research*, 7th ed. (Hoboken: John Wiley & Sons, 2007).

FIN DE LA PARTE 2 CASOS

ERROR DE MARKETING

"Axl Rose Demands Apology, Payment from Dr. Pepper," November 27, 2008, **www.nzherald.co.nz/music/news/article.cfm?c_id=264&objectid=10545353**, retrieved March 19, 2009; *Billboard*, "Dr. Pepper Issues Challenge to Guns N' Roses," **MSNBC.com**, March 27, 2008, **www.msnbc.msn.com/id/23830713/**, retrieved March 19, 2009; "Guns N' Roses Dr Pepper Promo Misfires," **CNNMoney.com, money.cnn.com/2008/12/02/news/companies/guns_drpepper/index.htm**, retrieved December 10, 2008; Chris Harris, "Guns N' Roses Chinese Democracy Release Means Free Dr. Pepper for All," *MTV*, October 16, 2008, **www.mtv.com/news/articles/1597200/20081016/guns_n_roses.html**, retrieved March 19, 2009; Andre Paine, "Guns N' Roses Lawyer Blasts Dr. Pepper," *Reuters*, November 26, 2008, **www.reuters.com/article/idUSTRE4AP9NM20081126**, retrieved March 19, 2009; Karen Robinson, "Dr Pepper 'Disappointed' by Guns N' Roses' Lawsuit Threat over Free Soft Drinks," *The Dallas Morning News*, **www.dallasnews.com/sharedcontent/dws/dn/latestnews/stories/120308dnmetdrpeppersuit.27890a50.html,** retrieved March 19, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

Kiki Business Plan, B-Books Ltd., 2008.

CAPÍTULO 10

1. "Coke, Pepsi to Sell Drinks with Stevia," *The Atlantic Journal-Constitution*, online, December 18, 2008.
2. Todd Wasserman, "P&G Seeks Right Ingredient to Wash Out Laundry Woes," *Brandweek*, August 8, 2005, 5.
3. "Kool-Aid Announces New Products and Better-For-You Brand Direction," *Yahoo! Finance*, May 27, 2008.
4. Vanessa L. Facenda, "Procter Dishes Out 3-Tiered Dawn Attack," *Brandweek*, September 24, 2007, 4.
5. Vanessa L. Facenda, "In Search of More Growth, P&G's Febreze Hits the Road," *Brandweek*, August 6, 2007, 6.
6. Julie Jargon, "Campbell's Chief Looks for Splash of Innovation," *The Wall Street Journal*, May 30, 2008, B8.
7. Al Ries, "The Pitfalls of Megabranding," *Advertising Age Online*, August 4, 2008.
8. David Kiley, "Best Global Brands," *BusinessWeek*, August 6, 2007, 56–64.
9. Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Premium Store Brands: The Hottest Trend in Retailing," **www.marketingprofs.com**, March 20, 2007.
10. "Costco Buying Power Makes Dent in Private-Label Wine Market," **http://seattle.bizjournals.com**, April 2, 2007.
11. Elaine Wong, "Retailers Rally Behind Their 'Captive Brands'," **www.Brandweek.com**, September 29, 2008.
12. Elaine Wong, "Mr. Clean Finds Fresh Smell by Teaming with Febreze," *Brandweek*, August 11, 2008, 14.
13. Douglas Quenqua, "A Way to Save and Still Have Crisp Clothes," *The New York Times*, online, October 10, 2008.
14. "World of Coca-Cola," **www.worldofcoca-cola.com**, accessed January 11, 2009; "World of Coca-Cola," **http://en.wikipedia.org/wiki/World_of_Coca-Cola**, accessed February 21, 2009.
15. Jim Edwards, "Brand Defense," *Brandweek*, August 25–September 1, 2008, S1, S2.
16. Ibid.
17. Steve Miller, "Pennzoil Fires on all Cylinders for Overhaul," *Brandweek*, February 18, 2008, 13.
18. Deborah Ball, "The Perils of Packaging: Nestlé Aims for Easier Openings," *The Wall Street Journal*, November 17, 2005, B1.
19. "Environmentally Responsible Packaging: Convenience vs. Conscience," **www.retailwire.com**, April 30, 2008.
20. Alissa Walker, "Spin the Bottle," *Fast Company*, June 2008, 54.
21. "Dell Expands 'Green' Packaging Initiative," *Austin American Statesman*, online, December 16, 2008.
22. Ted Mininni, "Packaging That Works For the Planet," *Brandweek*, April 23, 2007, 20.
23. George Anderson, "Consumers Want More/Different Info on Labels," **www.retailwire.com**, July 17, 2008.
24. "Greenwash," **http://en.wikipedia.org/wiki/Greenwash**, January 11, 2009; David Roberts, "Another Inconvenient Truth," *Fast Company*, March 2008, 70; "The Six Sins of Greenwashing," TerraChoice Environmental Marketing Inc., November 2007.
25. Jack Neff, "When the Worm Poop Hits the Fan, Market It," *Advertising Age*, April 23, 2007; Adam Aston, "Now That's Really a Turf War," *BusinessWeek*, April 23, 2007; Angus Loten, "After a Good Fight, David Forced to Settle with Goliath," **www.Inc.com**, September 24, 2007.

CAPÍTULO 11

1. Reena Jana, "In Data," *BusinessWeek*, September 22, 2008, 48.
2. Jana McGregor, "In Focus," *BusinessWeek*, April 28, 2008, 61–72.
3. Reena Jana, "In Data."
4. "The Value of New Product Time to Market," **www.retailwire.com**, November 21, 2006.

5. Michael E. Porter, "Why America Needs an Economic Strategy," *BusinessWeek*, November 10, 2008, 39–42.
6. "Changing the World," *Entrepreneur*, October 2003, 30.
7. Vanessa L. Facenda, "Oh Boy! Disney Sees Market for Pre-Teen Fragrances," *Brandweek*, July 23, 2007, 5.
8. Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test," *Fast Company*, July/August 2008, 71.
9. Renee Hopkins Callahan, Gwen Ishmael, and Leyla Nomiranian, "The Case for In-the-Box Innovation," Innovation Brochure (Arlington, TX: Decision Analysts, 2005.)
10. Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test."
11. Geoff Colvin, "Here It Is. Now, You Design It!" *Fortune*, May 26, 2008, 34.
12. Jeff Jarvis, "The Buzz From Starbucks Customers," *BusinessWeek*, April 28, 2008, 42, 44.
13. Ibid.
14. Salvatore Parise, Patricia J. Guinan, and Bruce Weinberg, "The Secrets of Marketing In a Web 2.0 World," *The Wall Street Journal*, December 15, 2008, R4, 11. Used by permission.
15. Chris Pentilla, "Big Ideas," *Entrepreneur*, March 2007, 62.
16. Allison Enright, "P&G Looks Outside for Innovative Solutions," *Marketing News*, March 1, 2007, 20–21.
17. Tom Ryan, "Finding Sources of Innovation," *RetailWire*, July 18, 2008, online.
18. Ibid.
19. John Karolefski, "CPG Matters: P&G Changes Rules for Product Development," *RetailWire*, February 19, 2008, online.
20. Joseph L. Weber, Stanley Holmes, and Christopher Palmeri, "Mosh Pits of Creativity," *BusinessWeek*, November 7, 2005, 98–100.
21. Andrew Marton, "2006: A Face Odyssey," *Fort Worth Star-Telegram*, February 16, 2006, E1, E8.
22. Chuck Salter, "The Faces and Voices of the World's Most Innovative Company," *Fast Company*, March 2008, 74–96.
23. George Anderson, "New Products Fail to Make Impression," *RetailWire*, November 20, 2008, online.
24. Eyal Biyalogorsky, William Boulding, and Richard Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures," *Journal of Marketing*, Vol. 70 (April 2006), 108–121.
25. Ibid.
26. Jena McGregor, "How Failure Breeds Success," *BusinessWeek*, July 10, 2006, 42–52.
27. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team," *Fortune*, April 14, 2008, 121, 126. Reprinted with permission.
28. Norihiko Shirouzu and Stephen Power, "Unthrilling but Inexpensive, the Logan Boosts Renault in Emerging Markets," *The Wall Street Journal*, October 9, 2006, B1.
29. Michael Fielding, "Driving Into the Global Market," *Marketing News*, November 1, 2008, 14–17.
30. Jena McGregor, "GE Reinventing Tech For The Emerging World," *BusinessWeek*, April 28, 2008, 68.
31. Gordon Fairclough, "GM's Partner in China Plans Competing Car," *The Wall Street Journal*, April 5, 2006, B1.
32. Robert Scoble, "PassionPlay," *Fast Company*, November 2008, 90.
33. Daniel B. Honigman, "Who's on First?" *Marketing News*, November 1, 2007, 16.
34. "Colleges Perfect for Word of Mouth," *eMarketer*, August 23, 2007, online.
35. Todd Wasserman, "Word Games," *Brandweek*, April 14, 2006, 24–28.
36. Ibid.
37. Daniel B. Honigman, "Who's on First?"
38. "Internet Key to Influencing the Influencers," *Marketing Matters Newsletter*, January 12, 2007, 1.
39. "Looking for Ways to Replace CD Sales in a Flash," *Retailing Today*, February 11, 2008, online.
40. This application exercise is based on the contribution of Karen Stewart (Richard Stockton College of New Jersey) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Stewart's entry titled "New-product development" was a winner in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
41. Chris Pereira, "Wii Play is the Best Selling Game of 2008," *1UP.com*, January 15, 2009, **www.1up.com/do/newsStory?cId=3172314** (accessed January 16, 2009); Chris Pereira, "December NPDs: Wii and DS Combine for OVER 5 Million" *1UP.com*, January 15, 2009, **www.1up.com/do/newsStory?cId=3172307** (accessed January 16, 2009); Steve Watts, "NPD Group Suggests Recession is Hurting Games Growth," *1UP.com*, January 15, 2009, **www.1up.com/do/newsStory?cId=3172306** (accessed January 16, 2009); Kathy Shwiff, "New Sony Game Nears Breaking Even," *The Wall Street Journal*, 30 December 2008, **www.wsj.com** (accessed January 16, 2009); Daisuke Wakabayashi, "Hope Fades for PS3 as a Comeback Player," *The Wall Street Journal*, December 29, 2009, **www.wsj.com** (accessed January 16, 2009); Jonathan V. Last, "Playing the Fool," *The Wall Street Journal*, December 30, 2009, **http://online.wsj.com/article/SB123069467545545011.html** (accessed January 16, 2009); Christopher Lawton and Yukari Iwatani Kane, "Game Makers Push 'Family' Fare," *The Wall Street Journal*, October 29, 2009, **www.wjs.com** (accessed December 8, 2008); Yukari Iwatani Kane, "Nintendo's Wii Music Waits for Fans," *The Wall Street Journal*, December 15, 2008, **http://online.wsj.com/article/SB122930373918205685.html** (accessed January 16, 2009); Yukari Iwatani Kane, "Interview Excerpts: Shigeru Miyamoto," *The Wall Street Journal*, December 15, 2008, **http://online.wsj.com/article/SB122834417100677251.html** (Accessed January 16, 2009).

CAPÍTULO 12

1. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne Gremler, *Services Marketing* (New York: McGraw-Hill, 2009).
2. "Employment Outlook: 2006–2016," November 2007, **www.bls.gov**.
3. Bridget Finn, "Luring 'Em In," *Business 2.0*, March 2005, 44–46.
4. Todd Polifka, "Add Service Element Back in to Get Satisfaction," *Marketing News*, May 1, 2007, 21.
5. Zeithaml, Bitner, and Gremler, *Services Marketing*.
6. Paula Andruss, "Delivering WOW Through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, 10.
7. Daniel McCarthy, "CMO Council Explores Customer Experience in Difficult Market," *BtoB*, October 13, 2008, 4.
8. Zeithaml, Bitner, and Gremler, *Services Marketing*.
9. Michael Applebaum, "One Tough Customer," *BrandWeek*, March 19, 2007, 19–22.
10. Ibid.
11. Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, 52–64.
12. Much of the material in this section is based on Christopher H. Lovelock and Jochen Wirtz, *Services Marketing*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
13. "In-Store Clinics Lay Claim to Convenience Niche," **www.retailwire.com**, November 29, 2007.
14. Lovelock and Wirtz, *Services Marketing*.
15. Robert Passikoff, "Why Starbucks Has Ground to a Halt," *Brandweek*, November 10, 2008, 016; "Starbucks Corporation," *The New York Times*, July 29, 2008, online; "Starbucks," **www.wikipedia.com**, July 29, 2008.
16. Lovelock and Wirtz, *Services Marketing*.
17. Much of the material in this section is based on Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services* (New York: Free Press, 1991), 132–150.
18. Kimberly Weisul, "A Shine on Their Shoes," *BusinessWeek*, December 5, 2005, 84.
19. Carmine Gallo, "Bringing Passion to Starbucks', Travelocity," *Business Week*, January 2, 2008, online.
20. Janet Adamy and Maria Abi-Habib, "Yum Brands Bets on Taco Bell to Win Over Customers Overseas," *The Wall Street Journal*, November 19, 2008, B5.
21. Jeff Borden, "Greetings From Kansas," *Marketing News*, May 15, 2008, 13–15.
22. Craig Smith, "OMG! Methodists Use Texting to Draw Believers," *Marketing News*, January 30, 2009, 5.
23. This exercise is based on the contribution of Stacia Wert-Gray (University of Central Oklahoma) and Gordon T. Gray (Oklahoma City University) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*.
24. Chris Silva, "One-Minute Drill," *Employee Benefit News*, April 15, 2007; Antoinette Alexander, "MinuteClinic Steps Up to Curb Flu Crisis in Twin Cities," *Drug Store News*, March 19, 2007; Pallavi Gogoi, "Drugstore Clinics Are Bursting with Health," *BusinessWeek Online*, July 18, 2006; "Most Patients Happy with In-Store Clinics," *Progressive Grocer*, March 30, 2007; Michelle Andrews, "In-Store Clinics Give Doctors Heartburn," *U.S. News & World Report*, July 20, 2007; **www.minute-clinic.com**.

FIN DE LA PARTE 3 CASOS

ERROR DE MARKETING

Cheng, Jacqui, "Steve Jobs on MobileMe: The Full E-Mail," Ars Technica, August 5, 2008, **http://arstechnica.com/apple/news/2008/08/steve-jobs-on-mobileme-the-full-e-mail.ars**, retrieved December 11, 2008; Elmer-DeWitt, Philip, "Who is to Blame for MobileMe?" *Fortune*, July 25, 2008, **http://apple20.blogs.fortune.cnn.com/2008/07/25/who-is-to-blame-for-mobileme/**, retrieved December 11, 2008; Keizer, Gregg, "Apple Users Angry over MobileMe Outage," *Computerworld*, July 10, 2008, **www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=9108998**, retrieved December 11, 2008; Mossberg, Walter, "Apple's MobileMe is Far too Flawed to be Reliable," *The Wall Street Journal*, July 23, 2008, **http://ptech.allthingsd.com/20080723/apples-mobileme-is-far-too-flawed-to-be-reliable/**, retrieved March 20, 2009; Pogue, David. "Apple's MobileMess," *The New York Times*, July 24, 2008, **http://www.nytimes.com/2008/07/24/technology/personaltech/24pogue-email.html?pagewanted=1&_r=1**, retrieved March 20, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

www.ferrero.com; **www.tictacusa.com**; Beirne, Mike. "Keeping Cool at Tic Tac," BNet Business Network, February 21, 2000, **http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BDW/is_8_41/ai_60067782**, retrieved March 14, 2009; "The Tic Tac Brand Invites Consumers to Take a Moment to Chill with Free Music…"; Reuters, November 10, 2008, **www.reuters.com/article/pressRelease/idUS120539+10-Nov-2008+PRN20081110**, retrieved March 14, 2009; Wong, Elaine. "Aiming for Gen Xers, Tic Tac Refreshes its Packaging," BrandWeek.com, November 16, 2008, **www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/packaging-and-design/e3i418dddc577-c320a4b455507212f864b7**, retrieved December 11, 2008.

CAPÍTULO 13

1. **www.papajohns.com**, January 2009; Mike Sachoff, "Papa John's Launches Text-Message Ordering," **www.webpronews.com** feature article, November 15, 2007; Emily Steel and Suzanne Vranica, "Papa John's Gets Finger Friendlier," *The Wall Street Journal*, November 13, 2007, B4; **www.qsrmagazine.com**, January 2009, "Papa John's Introduces Text Ordering."
2. **www.pumpbiz.com**, January 2006.
3. **www.l-textile.com**, August 2009.
4. **www.meridiankiosks.com**, January 2006.
5. "Pepsi, Supermarkets Teaming Up," *Supermarket News*, October 31, 1994, 31; included in Starbucks Annual Report 2006.
6. **www.cisco.com**, January 2006.
7. **www.dollartree.com**, January 2006.
8. **www.sysco.com**, January 2006.
9. Dean Foust, "Harry Potter and the Logistical Nightmare," *BusinessWeek*, August 6, 2007, 9.
10. Shelly Branch, "P&G Buys Iams: Will Pet Food Fight Follow?" *The Wall Street Journal*, August 12, 1999. Reprinted at **www.pg.com**, January 2006.
11. Eric Newman, "Red Bull, Meet Black Bunny," *Brandweek*, February 25, 2008, accessed online July 22, 2008.
12. Lynnley Browning, "Do-it-Yourself Logos for Proud Scion Owners," *The New York Times*, March 24, 2008, accessed online March 24, 2008.
13. Tamara Audi, "Ailing Sheraton Shoots for a Room Upgrade," *The Wall Street Journal*, March 25, 2008, A1.
14. J. Bander, "Losing Focus: As Kodak Eyes Digital Future, a Big Partner Starts to Fade," *The Wall Street Journal*, January 23, 2004, p. A1.
15. Amy Schatz and Sarah McBride, "Hollywood Studios Seek Control over Deliveries," *The Wall Street Journal*, June 12, 2008, B6.
16. Michael Freedman, "Out of Africa," *Forbes*, November 27, 2006, 45.
17. Mei Fong, "IKEA Hits Home in China," *The Wall Street Journal*, March 3, 2006, B1.
18. Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores," *The Wall Street Journal*, July 16, 2007, A1.
19. This application exercise is based on the contribution of John Beisel (University of Pittsburgh) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. The entry by Professor Beisel was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the 8th Edition of *Marketing*.
20. Meg James, "Viacom, Time Warner Cable settle contract dispute," *The LA Times*, January 2, 2009; L. Gordon Crovitz, "Consumer Choice Saves 'Dora the Explorer'" *The Wall Street Journal*, January 5, 2009; Bill Carter, "Time Warner and Viacom Reach Agreement on Cable Shows," *The New York Times*, January 1, 2009; Melissa Block, Robert Siegel, and Meg James, "Dora Roped into Viacom-Time Warner Fee Spat," *All Things Considered*, NPR, December 31, 2009, **www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=98912395** (accessed January 15, 2009).

CAPÍTULO 14

1. J. Lynn Lunsford and Paul Glader, "Boeing's Nuts and Bolts Problem," *The Wall Street Journal*, June 19, 2007, A8.
2. **www.dod.mil** and **www.cmcusa.org**. Accessed February 2006.
3. Much of this section is based on material adapted from *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, by Donald J. Bowersox, David J. Closs, and Theodore P. Stank, 1999, Council of Logistics Management: Oak Brook, IL.
4. Much of this and the following sections are based on material adapted from the edited volume, *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, Douglas M. Lambert (Ed.), 2004, Supply Chain Management Institute: Sarasota, FL.
5. Patricia Brown, "Partnering With Your Customers," *The Wall Street Journal*, November 20, 2007, D5.
6. Chaman L. Jain and Mark Covas, "Thinking about Tomorrow," *The Wall Street Journal*, July 7, 2008, R10.
7. Dan Scheraga, "Balancing Act at IKEA," *Chain Store Age*, June 2005, 45–47.
8. Anonymous, "GM Reaps Huge Savings From Flexible Manufacturing," *Autoparts Report*, January 3, 2003, 1.
9. David Hannon, "Land Rover Leverages RFID for Streamlined Logistics," *Purchasing Magazine*, April 2008, 20; Thomas Craig, "Lean Supply Chain Management," at **www.webpronews.com**, June 18, 2004; Marcia McLeod, "Treat Them Lean," *Automotive Logistics*, November/December 2005.
10. Stacy Meichtry, "Benetton Picks Up the Fashion Pace," *The Wall Street Journal*, April 10, 2007, B1.
11. Michael Bergdahl, "Wal-Mart Is a Supply Chain Driven Company Obsessed with Lowering Costs — Is Yours?" *CSCMP Supply Chain Comment*, Vol. 42, March/April 2008, 1, 4–6; *CSCMP 19th Annual State of Logistics Report: Surviving the Slump*, presented June 18, 2008 at the National Press Club, Washington, DC.
12. Brian Nadel, "Supply and Global Demand," *Fortune*, July 9, 2007, S1–S6.
13. Evan West, "These Robots Play Fetch," *Fast Company*, July/August 2007, 49–50.
14. Ben Worthen, "Weak Links in the (Supply) Chain," *The Wall Street Journal*, June 24, 2008, B5.
15. **www.balancedscorecard.org.** Accessed November 30, 2007.
16. **knowledge.wharton.upenn.edu.** Accessed June 2, 2008.
17. Monica Isbell and Chris Norek, "How Global Trade and Transportation Trends Impact America's Transportation Infrastructure," *CSCMP Explores*, Spring 2008, 3.
18. John J. Fialka, "Fuel Rules Soak Soap Makers," *The Wall Street Journal*, July 10, 2007, A6.
19. George Anderson, "Best Buy Focusing RFID Efforts at Front of Store," **www.retailwire.com.** June 6, 2007.
20. Faye Brookman, "RFID and Retailers: Will It Ever Be Perfect Together?" **www.retailwire.com.** Accessed April 2, 2007.
21. **www.yrc.com**; **http://www.inboundlogistics.com**. Accessed August 2009.
22. Anonymous, "Leveraged Procurement," **www.outsourcing-supply-chain-management.com** and **www.avendra.com** and **www.ford.com**. Accessed August 2009.
23. **www.appleinsider.com.** Accessed February 2006.
24. **www.iphonetoolbox.com**. Accessed August 14, 2009.
25. Russ Banham, "Keeping the Links Together," *The Wall Street Journal*, June 5, 2007, A17.
26. **www.greenbiz.com/news/2008/09/25/green-supply-chain-thinking-outside-cardboard-box**. Accessed January 14, 2009.
27. **http://logistics.about.com.** Accessed January 14, 2009.
28. *Supply Chain Digest* Editorial Staff, "Will Environmental Groups Target Western Companies Over Pollution Issues in Chinese Manufacturing?" *Supply Chain Digest*, September 13, 2007. Reprinted at **www.retailwire.com.** September 2007.
29. William Hoffman, "Dell Chief Targets Supply-Chain Gaps," *Shipping Digest*, March 12, 2007; Clay Risen, "Dell Takes on India," *World Trade*

Magazine, September 2006; David Hannon, "Dell Flies in the Right Direction," *Purchasing*, November 17, 2005.

CAPÍTULO 15

1. *Retail Industry Indicators 2007*, National Retail Federation, online at **www.nrf.com**, accessed December 27, 2007.
2. Bureau of Labor Statistics, "Industry at a Glance: NAICS 42–45, Wholesale and Retail Trade," online at **www.bls.gov**, May 4, 2007.
3. Ibid.
4. U.S. Census Bureau, *Monthly Retail Trade Report*, 2006, online at **www.census.gov/mrts/www/mrts.html**, accessed December 28, 2007.
5. Alan Breznick, "Specialty Shops: What's Your Value Proposition?" *Consumer Electronics Vision Magazine*, online at **www.ce.org**, January/February 2007.
6. "Tweeter CE Playground Store," Best of Boston 2007 Electronics, *Boston Magazine*, online at **www.bostonmagazine.com**.
7. *Food CPI, Prices and Expenditures: Food Expenditure Tables*, U.S. Dept of Agriculture, **www.ers.usda.gov**, accessed December 28, 2007.
8. **www.pigglywiggly.com**; Michael Garry, "Loyalty Program Cuts Defections," *Supermarket News*, January 22, 2007.
9. Ibid.
10. **www.exxonmobil.com**, accessed June 19, 2008.
11. "Wal-Mart to Open its 3,000th International Store," online at **www.walmartfacts.com**, November 14, 2007.
12. "Supercenter Industry," HHC Publishing, online at **www.warehouseclubfocus.com**, accessed December 28, 2007.
13. **www.tescopoly.org**. accessed June 19, 2008.
14. **www.familydollar.com** and **www.dollargeneral.com**.
15. "Restaurant Industry Facts," National Restaurant Association, online at **www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm**, December 31, 2007.
16. Gene Marcial, "Vending Machines are Learning to Love Plastic," *BusinessWeek*, August 13, 2007.
17. Alli McConnon, "The Va Va Vooming of Vending Machines," BusinessWeek, January 3, 2008.
18. **www.usatech.com** accessed June 19, 2008.
19. **www.meetmark.com**, accessed June 19, 2008.
20. **www.the-dma.org**, accessed October 30, 2007.
21. "Overall Spending on Direct Mail to Reach $73.6 Billion by 2009," a white paper presented by the Winterberry Group, online at **www.winterberrygroup.com**, accessed October 30, 2007.
22. **www.dell.com**, December 2007.
23. **www.qvc.com**, February 2006.
24. **www.emarketer.com**, September 2008.
25. Ken Magill, "Great Expectations," *Multichannel Merchant*, December 1, 2007.
26. Abbey Klaassen, "Buy It from Radio Ads at the Push of a Button," *Advertising Age*, February 21, 2006, online.
27. **www.vans.com**, January 2006.
28. Alexander Peers and Nick Wingfield, "Sotheby's, eBay Team Up to Sell Fine Art Online," *The Wall Street Journal*, January 31, 2002, B8; **http://search.sothebys.com**, **www.ebay.com**, January 2006.
29. McDonald's Corporation, Inside the U.S. Franchising Fact Sheet, **www.mcdonalds.com/corp/franchise**; **www.entrepreneur.com/franchises/mcdonalds/282570-0.html**, accessed December 27, 2007.
30. International Franchise Association Web site, **www.franchise.org**, December 2007.
31. Kentucky Fried Chicken corporate Web site, **www.kfc.com/about**, December 2007.
32. **www.bluefly.com**; **www.internetretailer.com/top500/**. Vince Veneziani, "Top Online Clothing Stores," *Digital Trends*, online at **http://reviews.digitaltrends.com/guide49.html**, accessed D 33. Dean Foust, "Just Making an Honest Buck?" *BusinessWeek*, September 19, 2005; Matt Zwolinski, "The Ethics of Price Gouging," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 3 (2008), 347–378.
ecember 28, 2007.
34. Ann Zimmerman, "Target's New Eco-Apparel Line to Debut at Barneys New York," *The Wall Street Journal*, January 2008.
35. Mike Moriarty et al., "Growth Opportunities for Global Retailers," *The A.T. Kearney 2007 Global Retail Development Index*, online at **www.atkearney.com**, accessed January 2, 2008; Pamela N. Danziger, "The Global Luxury Market: Exploring the Mindset of Luxury Consumers in Seven Countries," *Consumer Research Center Special Report*, June 2007; Eoin Gleeson, "How China fell in love with Louis Vuitton," **www.moneyweek.com**, August 6, 2007; Shaun Rein, "Chinese Seek Quality from Multinationals," **www.forbes.com**, October 3, 2007; "Corporate FDI Plans Constant Despite Credit Market Turmoil," A.T. Kearney, December 10, 2007, online at **www.atkearney.com**, accessed January 2, 2008; "A World of Retail: The Top Emerging Countries for Global Retail Expansion," *WWD*, December 11, 2007, 38; Aaron Dalton, "Amazing Asian Mega-Malls," **www.forbestraveler.com**, April 27, 2007; "Global Luxury Goods Market Growing at 9% Per Year Despite Uncertain Signals," Bain & Company, online at **www.bain.com**, November 14, 2007; Jessica Pallay, "Home coming; Mohan Murjani brings his expertise to India's booming retail scene," *WWD*, November 14, 2007, 22; "Asia 2015: Promoting Growth, Ending Poverty," The World Bank online at **http://go.worldbank.org/70UUD3QSY0**, accessed January 7, 2008.
36. David Moin, "High-End Opportunity for Outlets," *Women's Wear Daily*, April 14, 2008.
37. **www.rivertowncrossings.com/html/index4.asp**, February 2006.
38. Calmetta Y. Coleman, "Kohl's Retail Racetrack," *The Wall Street Journal*, March 13, 2001, B1; **www.kohls.com**.
39. "Highland Village: A Supercenter with a View," *Retailing Today*, December 10, 2007.
40. Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds," *The Wall Street Journal*, May 17, 2006, B1.
41. Sara Silver, "Motorola's New Devices Target Retailers," *The Wall Street Journal*, January 14, 2008, B4.
42. Ann Zimmerman, "Latest Luxury: The Store Concierge," *The Wall Street Journal*, December 20, 2007, B1.
43. **www.fye.com**; **www.myspace.com/fyeevents** accessed June 19, 2008.
44. "USA Technologies Expands into $4B Office Coffee Industry," **www.usatech.com**, February 18, 2009; **www.verisign.com/verisign-inc/news-and-events/news-archive/us-news-2006/page_039937.html**, accessed October 30, 2007.
45. Samantha Murphy, "Getting iReady: M-Commerce to Pick-Up Steam in United States," *Chain Store Age*, August 2007.
46. Leslie Price, "'Tis the Season for Holiday Pop-Up Shops," **www.racked.com**, November 14, 2007.
47. "New Pop-Up Stores: Wired, illy, Mishka, Toys 'R' Us," **www.newyorkology.com**, November 14, 2007.
48. Ibid.
49. Vanessa O'Connell, "Macy's Plans to Open FAO Schwarz Toy Boutiques in its Stores," *The Wall Street Journal*, May 16, 2008, B1; Khanh T.L. Tran, "Levi's Pops Up at American Rag," *Women's Wear Daily*, April 22, 2008, 18; Bryan Chaffin, "HP to Open Store-Within-a-Store, and It's Good For Apple," **www.themacobserver.com**, August 2003; Sharon Edelson, "Bloomingdale's, Chef Charlie Palmer Join Forces," *Women's Wear Daily*, May 27, 2008.
50. **www.levenger.com**; Peter Sayer, "Apple Opens Largest European Store-in-Store in Paris," *PC World*, June 29, 2007, **http://pcworld.about.com/od/companynews/Apple-opens-largest-European-s.htm**; "Kolo Opens First Manhattan Store-Within-a-Store at Kate's Paperie in Soho," *PRNewswire*, May 30, 2007; Paul Nunes and Brian Johnson, *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumer* (Cambridge: Harvard Business School Press, 2004) 182.
51. This application exercise is based on the contribution of Amy Hubbert (University of Nebraska at Omaha) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Hubbert's entry titled "Discovery of Strategic Retailing Factors" was a winner in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest conducted in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
52. Monica Soto Ouchi, "Sharper Focus Helps Nordstrom," *Seattle Times*, February 27, 2007; "Sticking with the Family Formula," *WWD*, May 22, 2006; Dave DeWitte, "Nordstrom Leader Says Retail Business Is Changing," The Gazette, October 12, 2006; Monica Soto Ouchi, "Nordstrom Sees a Fashion-Forward Future," *Seattle Times*, May 23, 2007; Alexandra DeFelice, "A Century of Customer Love," *CRM Magazine*, June 1, 2005.

FIN DE LA PARTE 4 CASOS

ERROR DE MARKETING

Associated Press, "The Boss is Owning up to a Mistake," January 31, 2009, **http://music.yahoo.com/read/news/12176684**, retrieved February 1, 2009; "Bruce Springsteen Plans Wal-Mart Only 'Greatest Hits'," *Rock & Roll*

Daily, December 22, 2008, **www.rollingstone.com/rockdaily/index.php/2008/12/22/bruce-springsteen-plans-wal-mart-only-greatest-hits/**, retrieved February 1, 2009; Andrew Clark, "Springsteen Says Wal-Mart Album Deal was Mistake," February 1, 2009, **www.guardian.co.uk/music/2009/feb/01/bruce-springsteen-wal-mart**, retrieved February 1, 2009; Jonathan Cohen, "Wal-Mart Snags Exclusive Springsteen Hits Set," *Billboard*, December 23, 2008, **www.billboard.com/bbcom/news/wal-mart-snags-exclusive-springsteen-hits-1003924662.story**, retrieved February 1, 2009; "The Boss Says the Band Made a Bad Call," *NME News*, **www.nme.com/news/bruce-springsteen/42451**, retrieved February 1, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

www.tjx.com; *Fortune 500*, 2008, **CNNmoney.com**, **money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/snapshots/2271.html**; Jenn Abelson, "Discounter Hits the Right Note During the Downturn," *Boston Globe*, March 15, 2009, **www.boston.com/business/articles/2009/03/15/discounter_hits_the_right_note_during_the_downturn/**, retrieved March 15, 2009; Rachel Dodes and Christina Passariello, "In Rare Move, Luxury-Goods Makers Trim their Prices in U.S.," *The Wall Street Journal*, **http://online.wsj.com/article/SB122662444379126865-email.html**, retrieved December 10, 2008; Pallavi Gogoi, "Bargain Hunting: Luxury Retailers Find an Outlet," *BusinessWeek*, **www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/sep2008/db20080923_903787.htm**, retrieved December 10, 2008.

CAPÍTULO 16

1. Stuart Elliot, "Subway's New Campaign," *New York Times*, February 22, 2003, online; Emily Bryson York, "Subway Can't Stop Jonesing for Jared," **www.adage.com**, February 18, 2008.
2. Matthew Creamer, "Barack Obama and the Audacity of Marketing," *Advertising Age*, November 10, 2008, **www.adage.com**, accessed February 2009; Chris Dannen, "How Obama Won It on the Web," *Fast Company*, November 4, 2008, **www.fastcompany.com**, accessed February 2009; Michael Learmonth, "One Way Media Lost the Election as Cable, Interactive Dominated," *Advertising Age*, November 10, 2008, **www.adage.com**, accessed February 2009; Daniel Lyons and Daniel Stone "President 2.0," *Newsweek*, December 1, 2008, **www.newsweek.com**, accessed February 2009; Al Ries, "What Marketers Can Learn from Obama's Campaign," *Advertising Age*, November 5, 2008, **www.adage.com**, accessed February 2009; Jose Antonio Vargas, "Obama Raised Half a Billion Online," *The Washington Post*, November 20, 2008, **www.washingtonpost.com**, accessed February 2009.
3. Julie Jargon, "Kiwi Goes Beyond Shine in Effort to Step up Sales," *The Wall Street Journal*, December 20, 2007, pB1.
4. Andrew McMains, "'Absolut World' Debuts," ADWEEK, April 27, 2007, pNA, **www.adweek.com**; Jeremy Mullman, "Breaking with Bottle Fires up Absolut Sales," *Advertising Age*, February 18, 2008.
5. Ibid.
6. **www.absolut.com/iaaw/**, accessed June 23, 2008.
7. Mullman, "Breaking with Bottle Fires up Absolut Sales."
8. Stuart Elliott, "In an 'Absolut World,' a Vodka Could Use the Same Ads for More Than 25 Years," *The New York Times*, April 27, 2007.
9. State of the Blogosphere 2008, **http://technorati.com**; accessed February 2009.
10. Jason Fry, "Blog Epitaphs? Get Me Rewrite!" *The Wall Street Journal*, February 27, 2006, online, **www.technorati.com/weblog/2006/02/81.html**.
11. Tania Ralli, "Brand Blogs Capture the Attention of Some Companies," *New York Times*, October 24, 2005, C6.
12. "Blogs Can Offer a Big Advantage to Brands—If They're Honest," *New Age Media*, March 23, 2006,
13. Peter Sanders, "Starwood's Web Log Caters to Loyalty," *The Wall Street Journal*, April 12, 2006, B3.
14. **www.philips.com**.
15. Ibid.
16. Kim Hart, "A Flashy Facebook Page at a Cost to Privacy," *The Washington Post*, June 12, 2008, **www.washingtonpost.com**, accessed February 2008; **www.allfacebook.com/2009/facebook-privacy**, accessed February 2009; Ralph Gross and Alessandro Acquisti, "Information Revelation and Privacy in Online Social Networks (The Facebook Case)," *ACM Workshop on Privacy in the Electronic Society*, November 7, 2007.
17. The AIDA concept is based on the classic research of E. K. Strong, Jr., as theorized in *The Psychology of Selling and Advertising* (New York: McGraw-Hill, 1925) and "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology* 9 (1925): 75–86.
18. Apple Quarterly Sales, **www.apple.com**; Bob Keefe, "During the Holiday Quarter, Apple Sold 14 Million iPods, Which Equates to More Than 100 a Minute," *Atlanta Journal Constitution*, January 11 2006, C-1, and **www.appleinsider.com**, accessed January 2006; **www.apple.com/pr/library/2008/02/26itunes.html**, accessed February 26, 2008.
19. Thomas E. Barry and Daniel J. Howard, "A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising," *International Journal of Advertising* 9 (1990), 121–135.
20. **http://www.imdb.com/title/tt0382625/**.
21. Louise Kramer, "In a Battle of Toothpastes, It's Information vs. Emotion," *The New York Times*, January 17, 2007, C6.
22. **www.freestuffonline.com**.
23. This application exercise is based on the contribution of Lyn R. Godwin (University of St. Thomas) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Godwin's entry titled "Taboo or Not Taboo: That Is the Question" was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
24. This application exercise is based on the contribution of David M. Blanchette (Rhode Island College) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Blanchette's entry titled "Applying Semiotics in Promotion" was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
25. Sam Schechner, "Winfrey Firm to Produce HBO Shows," *The Wall Street Journal*, December 17, 2008; Guy Brighton, "Campfire's True Blood Campaign," *The New York Times*, accessed February 19, 2009; Lynette Rice, "Ad Campaign for HBO's True Blood' confuses thirsty consumers," *Entertainment Weekly*, July 22, 2008, online at **www.ew.com**, accessed February 23, 2009; **www.bloodcopy.com**; **www.hbo.com/events/trueblood/**; Douglas Quenqua, "The Vampires Are Coming, but Only After Months of Warnings," *The New York Times*, July 15, 2008; Jeff Beer, "Campfire Sinks its Creative Teeth into True Blood," online at **http://creativity-online.com/?action=news:article&newsId=130134&sectionName=behind_the_work**, accessed February 19, 2009.

CAPÍTULO 17

1. Bradley Johnson, "Global Marketers," Datacenter: **www.adage.com**, December 8, 2008.
2. Industry Series Reports, Professional, Scientific, and Technical Services, Advertising and Related Services, NAICS code 5184, **www.census.gov**.
3. Bradley Johnson, "Global Marketers," Ad Industry Jobs: Advertising Age Data Center **www.adage.com**, accessed February 2009; Bradley Johnson, "New Source: Media Work Force Sinks to 15-Year Low," **www.adage.com**, February 18, 2008.
4. Bradley Johnson, "Global Marketers."
5. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004), 275.
6. Mark Levit, "Humor in Advertising," **www.xomreviews.com/marketingsource.com**, accessed March 3, 2008.
7. **www.scion.com**.
8. Natalie Zmuda, "What Went into the Updated Pepsi Logo" *Advertising Age*, October 27, 2008, **www.adage.com**, accessed February 2009; Natalie Zmuda, "Pepsi, Coke Try to Outdo Each Other with Rays of Sunshine," *Advertising Age*, January 19, 2009, **www.adage.com**, accessed February 2009; Jim Edwards, "Pepsi's New $1 Million Logo Looks Like Old Diet Pepsi Logo," *BNET Industries*, October 27, 2008, **http://industry.bnet.com/advertising/1000270**.
9. Saul Hansell, "The Loneliness of Being AOL," *The New York Times*, February 11, 2008, C8.
10. **www.bp.com**; **www.chevron.com**, accessed February 2009.
11. **www.philipmorrisusa.com** and **www.altria.com**, accessed January 2006.
12. Alex Berenson, "Drug Approved. Is Disease Real?" *The New York Times*, January 14, 2008, A1.
13. Sean Callahan, "Nextel Wins the Race to Sponsor NASCAR," *BtoB* online, July 14, 2003;

Rich Thomaselli, "Nextel Link Takes Nascar to New Level," *Advertising Age,* October 27, 2003, S-7.
14. Emily Bryson York, "Brand vs. Brand: Attacks Ads on the Rise" *Advertising Age* October 27, 2008; **www.adage.com**, accessed February 2009.
15. Press release, "FTC Sues Sellers of Weight-Loss Pills for False Advertising," online at **www.ftc.gov/opa/2008/02/zyladex.shtm**, February 8, 2008.
16. Press release, "HP Gets Personal with Super Bowl Ad, Extends PC Marketing Campaign," **www.hp.com**, February 2, 2007; Neal Leavitt, "HP Goes Wide to Get Personal," *iMedia Connection,* June 2006, **www.imediaconnection.com/content/10070.asp**.
17. Tabasco advertisement, *Advertising Age,* October 13, 2003, 8.
18. "SoBe Lizards Take Manhattan by Storm: Unleashing SoBe Life Water Thrillicious Movement in Times Square," *PR Newswire*, February 27, 2008.
19. Vanessa L. Facenda, "Kellogg Injects Some New Energy into Frosted Flakes," **www.brandweek.com**, February 4, 2008.
20. **www.us.powerade.com**.
21. Laura Q. Hughes and Wendy Davis, "Revival of the Fittest," *Advertising Age,* March 12, 2001, 18–19; **www.hersheys.com/chocolateworld/**, accessed January 2006.
22. "What the Heck Were These People Thinking?" **www.tribe.net**, May 17, 2007.
23. **www.adweek.com/aw/national/article_display.jsp?vnu_content_id=1000475212** and **www.leoburnett.com/ideas/altoids.asp**, accessed January 2006.
24. Press release, Clio Awards, **http://www.clioawards.com/winners/image_pop.cfm?medium_id=4&media_directory=billboard&website_entry_id=200729270&is_c=0&image_no=1**
25. Geoffrey A. Fowler, "For P&G in China, It's Wash, Rinse, Don't Repeat," *The Wall Street Journal,* April 7, 2006.
26. Pamela Paul, "Sell It to the Psyche," *Time*, September 29, 2003.
27. Press release, "TNS Media Intelligence Forecasts 4.2 percent Increase in U.S. Advertising Spending for 2008," **www.tns-mi.com/news/01072008**, accessed February 20, 2008**;** **http://www.adage.com**.
28. Ibid.
29. Brian Steinberg, "Philips and Time Agree to Keep It Simple," *The Wall Street Journal,* April 21, 2006, B3.
30. Steven Levingston, "Spots on Traditional TV Still the Biggest Show on Super Bowl Sunday," *Washington Post,* Saturday, January 14, 2006.
31. **www.neilsen.com**, accessed February 2009.
32. Matthew Boyle, "Superbucks," *Fortune,* February 4, 2008.
33. Gergana Koleva, "Don't Buy It," *MarketWatch*, January 24, 2008, online.
34. Suzanne Vranica, "TV-Ad Test to Show If Less Is More; NBC Universal's Trial Run Will Measure Effectiveness of Fewer Commercials," *The Wall Street Journal,* April 5, 2006, B3; Maria Aspan, "TiVo Shifts to Help Companies It Once Threatened," *The New York Times,* Dec 10, 2007.
35. Erin White, "In-Your-Face Marketing: Ad Agency Rents Foreheads," *The Wall Street Journal,* February 11, 2003, B2; **www.commercialalert.org**.
36. Mike Esterl, "Going Outside, Beyond the Billboard," *The Wall Street Journal,* July 21, 2005, B3.
37. Press release, "Virgin Atlantic Airways Takes Off with New Marketing Campaign," *PR Newswire,* February 11, 2008.
38. Ryan Woo, "Adidas Wows Japan with Vertical Soccer Field," *The Wall Street Journal,* September 22, 2003, B1.
39. Virgin Atlantic Airways, **www.theloerieawards.co.za/winners/search/?show=1**, accessed January 2006.
40. TNS Media Intelligence Forecast, January 7, 2008, online at **www.tns-mi.com/news/01072008.htm#**; Internet Advertising Bureau, **www.iab.com**, accessed February 2009.
41. Brian Morrissey, "Web Ad Spend to Diversify," **www.adweek.com**, October 11, 2007.
42. David Ho, "Advertisers Ditch Pop-Ups for New Tricks," *Atlanta Journal-Constitution,* December 4, 2005, C-3.
43. Carol Krol, "ComScore: Yellow Book, Google, Facebook are Internet winners of '07," *BtoB* magazine, January 31, 2008.
44. Ibid.
45. Mike Shields, "Google Leads Search Party," **www.adweek.com**, February 18, 2008.
46. Michael McCarthy, "Disney Plans to Mix Ads, Video Games to Target Kids, Teens," *USA Today,* January 15, 2005, B-1.
47. John Gaudiosi, "Mountain Dew Makes MMO More Than Just a Game," *Advertising Age*, January 28, 2008, 21.
48. Social Media Marketing Hits & Misses, **www.oneupweb.com/search-marketing-library/Oneupweb.07HolidayStudy.Followup.pdf**.
49. Ibid.
50. **www.rss-specifications.com/what-is-rss.htm**.
51. Stuart Elliott, "Science Blogs as a Vehicle for Upscale Ads," *New York Times*, January 10, 2006, C2.
52. Ibid.
53. Mark Glaser, "MediaShift: Your Guide to Podcasts," **www.pbs.org/mediashift/2007/02/digging_deeperyour_guide_to_po.html**.
54. Press release, "Microsoft Bringing Ads to Shopping Carts," **www.cnn.com/2008/TECH/01/14/microsoft.shoppingcart.ap/index.html**.
55. **www.bmwusa.com/Standard/Content/Uniquely/TVAndNewMedia/BMWFilms.aspx**, accessed March 6, 2008.
56. Tobi Elkin, "Coca-Cola's First TiVo Advertainment Airs Today," **www.adage.com**, October 9, 2003.
57. Jack Neff, "Floors in Stores Start Moving," *Advertising Age,* August 20, 2001, 15.
58. **www.altterrain.com/light_projection_ advertising.htm**; "BroadSign Works with Zoom Media & Marketing Digital Signage Network to Manage Advertainment Screens in Popular Nightlife Venues Nationwide," *Internet Wire, January 22, 2008.*
59. Christopher Lawton, "Videogame Ads Attempt Next Level," *The Wall Street Journal,* July 25, 2005, B6; "Video Game Advertising Gets a Boost," *USA Today,* December 16, 2004, B-1; Derek Sooman, "World's First Video Game Advertising Network," October 20, 2004, **www.techspot.com**; **www.massiveincorporated.com**, accessed January 2006; **www.microsoft.com/presspass/press/2006/ may06/05-04-MassiveIncPR.mspx**, accessed May 20, 2006.
60. Digital Fact Pact 2007, *Advertising Age,* **www.adage.com**, accessed February 2009.
61. Paul Korzeniowski, "Cell Phones Emerge as New Advertising Medium," *TechNewsWorld,* November 16, 2005, online at **www.technewsworld.com/story/46630.html**, accessed June 23, 2008; Philip John, "Going Mobile: Cell Phone Advertising Leaps Forward by Moving Sideways," *Mediaweek, September 17, 2007,* **www.mediaweek.com**, accessed June 23, 2008.
62. Juan Sanchez, "The Water Horse: Legend of the Deep" *CultureBuzz,* **www.culturebuzz.com/a_live_advertising_monster_japan_article_1566.html**, accessed February 12, 2008.
63. Sally Beatty, "Ogilvy's TV-Ad Study Stresses 'Holding Power' Instead of Ratings," *The Wall Street Journal*, June 4, 1999, B2; **www.ogilvy.com/viewpoint**, accessed January 2006.
64. Barbara Kiviat, "Chasing the Desi Dollars" *Time,* July 6, 2005, **www.time.com**, accessed February 2009; Coeli Carr, "Ring, Ring, Bollywood Calling", *Time,* February 5, 2009; **www.time.com**, accessed February 2009; Alexandra Alter, "A Passage to Hollywood," *Wall Street Journal*, February 6, 2009; **www.online.wsj.com**, accessed February 2009.
65. **http://prweek.com/news/news_story.cfm?ID=239635&site=3**, accessed January 2006.
66. "Satellite Cured Radio Star," **http://news.yahoo.com/,** and "Oprah Signs Three-Year Deal with XM Satellite Radio," **www.philly.com/mld/belleville/business/13837515.htm?source=rss&channel=belleville_ business**, accessed February 2006.
67. Adam Bluestein, "Prime-Time Exposure: How Companies Can Make a Splash in the Big-Money World of TV Product Placement—Without Spending a Dime," *Inc.*, March 2008, 66, accessed online on June 23, 2008; **www.sourcewatch.org/index.php?title= Product_placement**; Kris Oser, "How a Product Placement Strategy Worked for Yahoo," *AdAge.com,* January 31, 2005, **http://adage.com/latestnews**; **http://money.howstuffworks.com/product-placement.htm**; "Product Placement Spending in Media 2005," **www.pqmedia.com,** accessed January 2006.
68. Ibid.
69. Sponsorship Spending, IEG sponsorship, **www.sponsorship.com** accessed February 2009.
70. **www.sponsorship.com**, **www.dominos.com, www.hiltonworldwide.com**, and **www.anheuser-busch.com,** accessed January 2006.
71. IEG sponsorship, **www.sponsorship.com**.
72. **www.stjude.org/corporate/0,2516,410_2034_16782,00.html**, **www.thinkbeforeyoupink.org/Pages/InfoMktgCampaigns.html**, and **www.bitc.org.uk/resources/research/research_publications/corp_survey_3.html**, accessed January 2006.
73. **www.goredforwomen.org/our_partners.aspx**, accessed February 17, 2009.
74. **www.stjude.org/corporate/0,2516,410_2034_16782,00.html**, **www.thinkbeforeyoupink.org/Pages/InfoMktgCampaigns.html**, and **www.bitc.org.uk/**

resources/research/research_publications/corp_survey_3.html, accessed January 2006.
75. **www.playstation.com**, accessed February 2009.
76. Gavin O'Malley, "CBS Puts *CSI Miami* Twist Online," November 16, 2005, **publications.mediapost.com,** and **www.adverblog.com/archives/cat_integrated_marketing.htm**, accessed January 2006.
77. Ann Zimmerman, "Wal-Mart Enlists Bloggers to Combat Negative News," *The Wall Street Journal,* March 7, 2006, D7.
78. Ibid.
79. "Blogs Can Offer a Big Advantage to Brands—If They're Honest," *New Age Media,* March 23, 2006, 15.
80. Janet Adamy and Richard Gibson, "McDonald's Isn't Slow to React to 'Fast-Food Nation' this Time," *The Wall Street Journal,* April 12, 2006, B3.
81. Zimmerman, "Wal-Mart Enlists Bloggers to Combat Negative News."
82. This application exercise is based on the contribution of S. J. Garner (Eastern Kentucky University) to *Great Ideas in Teaching Marketing,* a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing.* Professor Garner's entry titled "Creating Advertising for Illegal Products/Services" was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest conducted in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing.*
83. This application exercise is taken from Chuck Williams, *Management,* 3rd ed. (Cincinnati: South-Western, 2005). The idea to include a crisis management exercise in this chapter came from a contribution by Jack K. Mandel (Nassau Community College) to *Great Ideas in Teaching Marketing,* a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing.* Professor Mandel's entry titled "Putting Students in the Line of Fire to Learn Crisis Management Techniques" received an honorable mention in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing.*
84. Joe Kovacs, "Fowl-Mouthed Slogans too Hot for Burger King," *WorldNetDaily*, July 28, 2005, **www.worldnetdaily.com**, accessed January 20, 2009; Elaine Walker, "Crispin + Bogusky Revs up BK's Image," *The Miami Herald*, August 1, 2005; Andrew LaVallee, "Burger King Cancels Facebook Ad Campaign", *The Wall Street Journal*, January 15, 2009, **http://blogs.wsj.com/digits/2009/01/15/burger-king-cancels-facebook-ad-campaign/**, accessed January 20, 2009; Brian Grow, "Burger King: Raunch with Those Fries?" ed. Dan Beucke, *BusinessWeek*, August 15, 2005, i3947, 9; Todd Wasserman, "Burger King Doesn't Have It Your Way," *BrandWeek*, January 19, 2009, **www.brandweek.com/bw/content_display/current-issue/e3i4edf08b57868094d4c25f75cbb9-bab13**, accessed January 20, 2009; Suzanne Vranica, "Fresh Palates for Burger King," *The Wall Street Journal*, December 4, 2008, **http://online.wsj.com/article/SB122834728675077461.html**, accessed January 20, 2009.

CAPÍTULO 18

1. Annual Report: Industry Report, October 2008, *PROMO Magazine*, **promomagazine.com**, accessed February 2009.
2. Ibid.
3. Robert Passikoff, "Why Starbucks Has Ground to a Halt," *Brandweek*, November 10, 2008, **www.brandweek.com**, accessed February 2009; Andy Serwer, "Howard Schultz Spills the Beans on His Plans to Save the Company He Founded," **www.cnnmoney.com**, accessed February 2009; Emily Bryson York, "Consumers Skip Starbucks for Plain Ole Joe," *Advertising Age*, January 19, 2009, accessed February 2009; Howard Schultz Transformation Agenda #1, **www.starbucks.com**, accessed February 2009.
4. **www.cms.inmar.com/newsandevents**; Find/SVP, "Cut It Out: Coupons Are on an Upswing," **www.forbes.com**, accessed January 2006.
5. Annual Report: Industry Report October 2008, *PROMO Magazine*, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
6. **www.kroger.com**; Internet Coupons link at **gs2.coolsavings.com/kroger/index.aspx**
7. "Papa John's Pushes Dark Knight with Pizza," *PROMO Magazine*, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
8. Suzanne Vita Palazzo, "Countdown to Kickoff," *Grocery Headquarters*, December 2005, 43.
9. **www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2005/nf20051123_4158_db016.htm**, accessed February 2008.
10. Patricia Odell, "Shrek Premiums Drive Big Sales for Kellogg's," *PROMO Magazine*, November 1, 2008, **www.promomgazine.com**, accessed February 2009.
11. **www.tequilaaficionado.com/article.php?sid=336**, accessed February 2008.
12. **www.ecommercetimes.com**, accessed January 2008; Industry Report, *PROMO Magazine*, **www.promomagazine.com**, accessed January 2009.
13. **www.crmtrends.com/loyalty.html**, accessed February 2008; Matthew Haeberle, "Loyalty Is Dead: Great Experiences, Not Price, Will Create Loyal Customers," *Chain Store Age*, January 2004, 17.
14. **www.creditcards.com/New-Starbucks-Duetto-Visa-Credit-Card.php**; **www.askmrcreditcard.com/starbucksduettovisa.html**, accessed February 2008.
15. **www.crmtrends.com/loyalty.html**, accessed February 2009.
16. **www.verizonwireless.com**, accessed June 25, 2008.
17. "Grocers' Use of E-Mail Growing," *Promo P&I*, August 2005, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
18. Peter Sanders, "Starwood's Web Log Caters to Loyalty," *The Wall Street Journal*, April 12, 2006, B3; **www.starwoodhotels.com/corporate/company_info.html**, accessed February 2009.
19. "The Inside Story on Company Blogs: Corporate America May Fear Critical Comments in Public Blogs, but It Isn't Ignoring the Medium's Potential for Improving Internal Communications," *BusinessWeek Online*, February 15, 2006.
20. Patricia Odell, "Dole Uses Blogs and Parties to Promote Fruit Parfaits, January 1, 2009, *PROMO Magazine*, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
21. **www.hgtv.com/hgtv/pac_ctnt_988/text/0,,HGTV_22056_38648,00.html**, accessed February 2009.
22. **www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=1278351&g=1, bloggybiz.com/business-news/use-product-samples-to-boost-your-business-in-2008/**, accessed February 2009. Tim Parry, "Sampling—Teaching Tools," *PROMO Magazine*, **www.promomagazine.com**, accessed January 2008.
23. Industry Report October 2008, PROMO Magazine, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
24. "Domino's Customers Get Free Coca-Cola Zero," *PROMO Xtra*, December 22, 2005, **www.promomagazine.com**, accessed January 2008.
25. Stephanie Thompson, "Dove Targets the Chocoholic," *Advertising Age*, September 15, 2003, 45.
26. Patricia Odell, "Brands Test Sampling at Meal Assembly Kitchens," *PROMO Magazine*, December 1, 2008, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
27. Patricia Odell, "Sampling Reigns as Key Method to Drive In-Store Sales," *PROMO Magazine*, online at **www. promomagazine.com**, accessed December 2008; "Dunkin' Donuts Targets Health Clubs with Sampling Program," *PROMO Xtra*, December 28, 2005, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
28. "Industry report October 2008 *PROMO Magazine*; **www.promomagazine.com** accessed February 2009.
29. "Point-of-Purchase: $17 Billion," *PROMO Magazine*, October 29, 2001, 3; "In Praise of Promotion," *PROMO Xtra*, **www.promomagazine.com**, accessed January 2009.
30. Stephanie Thompson, "Hershey Sets $30M Push," *Advertising Age*, September 15, 2003, 3, 45.
31. Mickey Khan, "Heinekin Hoaxes Are Real Deal for Building E-mail Names," *DM News Online*, October 7, 2003, **www.heineken.com**, accessed February 2009.
32. **www.marketingsherpa.com/article.html?ident=29788**, accessed February 2009.
33. **www.couponinfonow.com/Couponing/2007trendsoverview.cfm**, accessed February 2009.
34. Patricia Odell, "Lucky Brand Debuts Consumer-Generated Coupon," *PROMO Magazine*, December 10, 2008, **www.promomagazine.com**, accessed February 2009.
35. Roger O. Crocket, "Penny-Pinchers' Paradise," *BusinessWeek*, January 22, 2001, EB12.
36. **www.trade-show-advisor.com/trade-show-survey.html**, accessed February 2008.
37. Michael Beverland, "Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer 2001, 207.
38. Richard Morrison, "The Business Process of Customer Retention and Loyalty," *Customer Interaction Solutions*, October 2001, 4.
39. "The Right Questions and Attitudes Can Beef Up Your Sales, Improve Customer Retention," *Selling*, June 2001, 3.
40. Larry Rigs, "Hit 'Em Where They Work," *Direct*, October 15, 2003, **www.directmag.com**; **www.dmreview.com**, accessed January 2008; "Webcast Essentials," supplement to *CRM Magazine*, 2005.

41. Jean Halliday, "Chrysler Web Offerings Draw Sales Leads," *Automotive News*, December 5, 2005, 22.
42. Alf Nucifora, "Need Leads? Try a Networking Group," *Business News New Jersey*, November 14, 2000, 22; Catherine Seda, "The Meet Market," *Entrepreneur*, August 2004, 68; Jim Dickie, "Is Social Networking an Overhyped Fad or a Useful Tool?" *Destination CRM*, January 21, 2005; Kristina Dell, "What Are Friends For?" *Time*, September 21, 2004.
43. B. Weitz, S. Castleberry, and J. Tanner, *Selling* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2007), 196–197.
44. **www.bicworld.com**; **www.BIClink.com**.
45. **www.presentations.com**.
46. **www.chanimal.com**, "Chatrooms" link at the "Overcoming Objections" Web page (link to **www.chanimal.com/html/objections.html**).
47. Troy Korsgaden, "Fine-Tuning Your Agency's Office Systems," **www.roughnotes.com/rnmagazine/2000/june00/06p116.htm**.
48. **www.collegerecruiter.com**, accessed January 2009.
49. Weitz, Castleberry, and Tanner, *Selling*, 17–22.
50. **www.ge.com**.
51. United States Senate, **www.senate.gov/reference/reference_index_subjects/lobbying.vrd.htm**; Conor McGrath, "Grass Roots Lobbying: Marketing Politics and Policy 'Beyond the Beltway' Elections on the Horizon: Marketing Politics to the Electorate in the USA and UK, March 15, 2004, accessed February 2009; Robert J. Samuelson, "Lobbying Is Democracy in Action" *Newsweek*, December 22, 2008, **www.newsweek.com**, accessed February 2009.
52. **www.oracle.com/index.html**.
53. **home.businesswire.com/portal/site/home/index.jsp?epicontent=GENERIC&newsId=20051216005415&ndmHsc=v2*A1104584400000*B1135297768000*C1136120399000*DgroupByDate*J2*N1001680&newsLang=en&beanID=1234257777&viewID=news_view**, accessed January 2009.
54. Kathleen Joyce, "In the Cards," *PROMO Magazine*, September 1, 2003, **www.promomagazine.com**.
55. This application exercise is based on the contribution of John Ronchetto (University of San Diego) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Ronchetto's entry titled "Sales and Customer Service Experiential Journal and Paper" was a winner in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
56. "Ron Popeil, He of the Pocket Fisherman and Spray-On Hair, Has Perfected His Formula for Success: Invent, Market, and Sell with a Passion," *BusinessWeek Online*, October 3, 2005; Brent Hopkins, "How Ron Popeil Invented Himself," *Knight-Ridder/Tribune Business News*, August 31, 2005; Matt Myerhoff, "Infomercial King Sells Company, Ronco Goes Public for Expansion," *Los Angeles Business Journal*, July 29, 2005, 1; **snltranscripts.jt.org/75/75qbassamatic.phtml**.

FIN DE LA PARTE 5 CASOS

ERROR DE MARKETING

Lisa Belkin, "Moms and Motrin," *The New York Times*, November 17, 2008, retrieved March 21, 2009; Matthew Herper, "Twitter Moms Sink Motrin Ad," *Forbes.com*, November 2008, **blogs.forbes.com/sciencebizblog/2008/11/twitter-moms-si.html**, retrieved March 21, 2009; Linda A. Johnson, "Slings and Arrows: Online Backlash Ends Motrin Ad," *USA Today*, November 17, 2008, **www.usatoday.com/money/economy/2008-11-17-4080031906_x.htm**, retrieved March 21, 2009; Peter Kafka, "Twitterers, Bloggers Praise Motrin for Giving Them Something to Do Last Weekend," *MediaMemo*, November 17, 2008, **mediamemo.allthingsd.com/20081117/twitters-bloggers-praise-motrin-for-giving-them-something-to-do-last-weekend/**, retrieved March 21, 2009; Scott Lackey, "Motrin Attacks Moms and Child Carriers: Twitter Users Fight Back," *The New Advertising*, **thenewadvertising.blogspot.com/2008/11/motrin-attacks-moms-and-child-carriers.html**, retrieved March 21, 2009; "MotrinGate: Twitter Moms Abuzz over Motrin Video," November 16, 2008, **blog.guruofnew.com/new-stuff/motringate-twitter-moms-abuzz-over-motrin-video**, retrieved March 21, 2009; Laura Petrecca, "Offended Moms Get Tweet Revenge over Motrin Ads," *USA Today*, November 18, 2008, **www.usatoday.com/tech/products/2008-11-18-motrin-ads-twitter-N.htm?POE=click-refer**, retrieved December 10, 2008; Joyce Schwarz, "Motrin Twitter Flurry Update," *Hollywood2020*, November 16, 2008, **hollywood2020.blogs.com/hollywood2020/2008/11/motrin-twitter.html**, retrieved March 21, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

www.cutwatersf.com; **www.levi.com**; **www.levistrauss.com**; Brian Morrissey, "Levi's 'Unbuttons' Viral Effort," *Adweek*, October 1, 2008, **www.adweek.com/aw/content_display/news/digital/e3i8940607302b-f6e41c8cc2d120991865c**, retrieved December 10, 2008; Brian Morrissey, "Levi's Viral 'Unbutton Your Beast' Reactions, Good and Bad," *Adweek*, October 7, 2008, **www.brandweek.com/bw/content_display/news-and-features/digital/e3ia5f9ba2bc50f0b035419eda00c5c7ad1?imw=Y**, retrieved December 10, 2008; Gregory Solman, "Levi's Likes the Style of New Viral Video," *Adweek*, May 18, 2008, **www.brandweek.com/bw/esearch/article_display.jsp?vnu_content_id=1003804913**, retrieved December 10, 2008.

CAPÍTULO 19

1. Franziska Volckner, "The Dual Role of Price: Decomposing Consumers' Reactions to Price," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 2008, 359–377.
2. Ibid.
3. Roland Rust, Christine Moorman, and Peter R. Dickson, "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?" *Journal of Marketing*, October 2002, 7–24.
4. "DaimlerChrysler's Freightliner Puts New Chief at the Wheel," *The Wall Street Journal*, May 29, 2001, B4.
5. "AMD Once Again Hits the Roaring 20s," **www.clnetnews.com**, January 24, 2006; Tom Krazit, "Intel Gained Back Some Chip Market Share on the Heels of Advanced Micro Devices' Abysmal First Quarter," ZDNet News, accessed online April 24, 2007.
6. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. van-Heerde, and Rik G. M. Pieters, "New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity," *Journal of Marketing Research*, May 2005, 141–156; Christian Homburg, Wayne Hoyer, and Nicole Koschate, "Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 2005, 35–49; Gadi Fibich, Arieh Gavious, and Oded Lowengart, "The Dynamics of Price Elasticity of Demand in the Presence of Reference Price Effects," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter 2005, 66–78.
7. "Summer Concerts Try New Tactics to Fill Seats," *The Wall Street Journal*, May 19, 2005, D1.
8. "In a Tech Backwater, a Profit Fortress Rises," *The Wall Street Journal*, July 10, 2007, A1. Reprinted with permission of *The Wall Street Journal*, © Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.
9. "Seeking Perfect Prices, CEO Tears up the Rules," *The Wall Street Journal*, March 27, 2007, A1, A16.
10. Michael Mendano, "Priced to Perfection," **www.business2.com**, March 6, 2001, 40–41.
11. "The Power of Optimal Pricing," *Business 2.0*, September 2002, 68–70.
12. "What the Traffic Will Bear," *Forbes*, July 3, 2008, 69.
13. Ibid.
14. Anne Kadet, "Buyer Beware," *Smart Money*, May 2006, 90–95.
15. Ibid.
16. "Behave," *Marketing News*, September 15, 2008, 13–15.
17. Ibid.
18. Raymund Flandez, "Voluntary Pricing Lets Small Eateries Give—and Get Back," *The Wall Street Journal*, August 28, 2007, B8.
19. "Wal-Mart Launches Toy Price War," *The Wall Street Journal*, October 9, 2008, B1; also see: Harald J. VanHeerde, Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War," *Journal of Marketing Research*, October 2008, 499–518.
20. See Joseph Cannon and Christian Homburg, "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, January 2001, 29–43.
21. "How Shopping Bots Really Work," *MSN-Money*, July 11, 2005, **http://moneycentral.msn.com**.
22. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton, and Jorge Silva-Risso, "How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Auto Transaction Data," *Journal of Marketing Research*, May 2006, 168–181.
23. *2007 Internet Crime Report* (Washington: FBI) 1–17.
24. Sridhar Moorthy and Xubing Zhang, "Price Matching by Vertically Differentiated Retailers: Theory and Evidence," *Journal of Marketing Research*, May 2006, 156–167.

25. Monika Kukar-Kinney, Rockney Walters, and Scott MacKenzie, "Consumer Responses to Characteristics of Price-Matching Guarantees: The Moderating Role of Price Consciousness," *Journal of Retailing*, April 2007, 211–221.
26. "Wal-Mart Puts the Squeeze on Food Costs," *Fortune*, June 9, 2008, 16.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. R. Chandrashekaran, "The Implications of Individual Differences in Reference to Price Utilization for Designing Effective Price Communications," *Journal of Business Research*, August 2001, 85–92.
30. Katherine Lemon and Stephen Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers," *Journal of Marketing Research*, May 2002, 171–185. Also see Valerie Taylor and William Bearden, "The Effects of Price on Brand Extension Evaluations: The Moderating Role of Extension Similarity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 2002, 131–140; and Raj Sethuraman and V. Srinivasan, "The Asymmetric Share Effect: An Empirical Generalization on Cross-Price Effects," *Journal of Marketing Research*, August 2002, 379–386.
31. Merrie Brucks, Valarie Zeithaml, and Gillian Naylor, "Price and Brand Name as Indicators of Quality Dimensions for Consumer Durables," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer 2000, 359-374; Wilford Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects," *Journal of Marketing Research*, February 2005, 30–42; and also see: Margaret Campbell, "Says Who?! How the Source of Price Information and Affect Influence Perceived Price (UN)fairness," *Journal of Marketing Research*, May 2007, 261–271.
32. Volckner, "The Dual Role of Price."
33. Ibid.
34. Christina Passariello, "Beauty Fix: Behind L'Oreal's Makeover in India: Going Upscale . . . When Cheap Shampoo Didn't Sell, Company Tapped the Rising Class," *The Wall Street Journal*, July 13, 2007, A1, A8.
35. This application exercise is based on the contribution of Vaughn C. Judd (Auburn University, Montgomery) to Great Ideas in Teaching Marketing, a teaching supplement and accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Judd's entry, titled "Analyzing the Price-Quality Relationship," was a winner in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
36. Steven Levy, "How Apple's iPhone Ate the New iPods," *Newsweek*, September 17, 2007; Chris Nuttall, "Apple Apologizes to Early Buyers of iPhone After New Discounts," *The Financial Times*, September 7, 2007; Eric Benderoff, "Apple Credits iPhone Buyers," *Chicago Tribune*, September 7, 2007; Chris Churchill, "Few Hang-Ups in Wake of iPhone Price Cut," *Times Union*, September 7, 2007; John Markoff, "Apple Cuts iPhone Price Ahead of Holidays," *The New York Times*, September 6, 2007; Lev Grossman, "Apple's New Calling: the iPhone," *Time*, January 9, 2007.

CAPÍTULO 20

1. Keith Chrzan, "An Overview of Pricing Research," *Quirk's Marketing Research Review*, July/August 2006, 24–29.
2. Kent Monroe and Jennifer Cox, "Pricing Practices That Endanger Profits," *Marketing Management*, September/October 2001, 42–46.
3. Thomas T. Nagle and George Cressman, "Don't Just Set Prices, Manage Them," *Marketing Management*, November/December 2002, 29–33; Jay Klompmaker, William H. Rogers, and Anthony Nygren, "Value, Not Volume," *Marketing Management*, June 2003, 45–48; Alison Wellner, "Boost Your Bottom Line by Taking the Guesswork Out of Pricing," *Inc.*, June 2005, 72–82.
4. George Cressman, "Reaping What You Sow," *Marketing Management*, March/April 2004, 34–40.
5. "Why P&G's Smile Is So Bright," *BusinessWeek*, August 12, 2002, 58–60.
6. "Out-Discounting the Discounter," *BusinessWeek*, May 10, 2004, 78–79. An interesting article on shoppers who use penetration pricing to their advantage is Edward J. Fox and Stephen J. Hoch, "Cherry-Picking," *Journal of Marketing*, January 2005, 46–62.
7. "One Store's Old Food Is Other's Bread and Butter," *The Wall Street Journal*, February 22, 2008, B1–B2.
8. "The Irrationalities of Product Pricing," *The Wall Street Journal*, September 22, 2008, R2.
9. "As China's Trade Clout Grows, So Do Price-Fixing Accusations," *The Wall Street Journal*, February 10, 2006, A1, A16.
10. "Ex-British Air Manager Sentenced to Jail," *The Wall Street Journal*, October 1, 2008, B2.
11. Ibid.
12. "Fresh Del Monte Settles Banana Price-Fixing Suits for More than $3 Million," *Palm Beach Daily Business Review*, June 28, 2007.
13. "Doctor Group Settle Charges," *San Diego Union-Tribune*, May 31, 2003, C-3.
14. "How Driving Prices Lower Can Violate Antitrust Statutes," *The Wall Street Journal*, January 24, 2004, A1, A11.
15. "Price-Fixing Makes Comeback After Supreme Court Ruling," *The Wall Street Journal*, August 18, 2008, A1, A12.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. "Antitrust Trade and Practice; Predatory Bidding Mirrors Predatory Pricing," *New York Law Journal*, March 20, 2007, 3.
19. Ibid.; Alison Lo, John Lynch, and Richard Staelin, "How to Attract Consumers by Giving Them the Short End of the Stick," *Journal of Marketing Research*, February 2007, 128–141.
20. Bruce Alford and Abhijit Biswas, "The Effects of Discount Level, Price Consciousness, and Sale Proneness on Consumers' Price Perception and Behavioral Intention," *Journal of Business Research*, September 2002, 775–783. Also see V. Kuman, Vibhas Madan, Srini Srinivasan, "Price Discounts or Coupon Promotions: Does It Matter?" *Journal of Business Research*, September 2004, 933–941; and Cenk Kocas and Jonathan Bohlmann, "Segmented Switchers and Retailer Price Strategies," *Journal of Marketing*, May 2008, 124–142.
21. Pradeep Chintagunta, "Investigating Category Pricing Behavior at a Retail Chain," *Journal of Marketing Research*, May 2002, 141–154.
22. "The Great Rebate Runaround," *BusinessWeek*, December 5, 2005, 34–37.
23. Ibid.
24. "Probing Price Tags," *The Wall Street Journal*, May 13, 2005, B1, B2.
25. James Areddy, "Chinese Customers Overwhelm Retailers with Team Tactics," *The Wall Street Journal*, February 28, 2006, A1, A14.
26. Ethan Allen Awaits the Payoff from Price Cut, Sales-Event Ban," *The Wall Street Journal*, April 13, 2007, B3B.
27. "Food Marketers Cook Up 'Value' Campaigns," *The Wall Street Journal*, September 29, 2008, B1, B5; and "Value Pricing," *Marketing News*, January 15, 2008, 8.
28. Joel Urbany, "Are Your Prices Too Low?" *Harvard Business Review*, October 2001, 26–27.
29. Rui (Juliet) Zhu, Xinlei (Jack) Chen, and Srabana Dasgupta, "Can Trade-Ins Hurt You? Exploring the Effect of a Trade-In On Consumers' Willingness to Pay for a Product," *Journal of Marketing Research*, April 2008, 159–170.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. To learn more about "pricing fairness," see Lan Xia, Kent Monroe, and Jennifer Cox, "The Price in Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing*, October 2004, 1–15.
33. David Bell, Ganesh Iyer, and V. Padmanabhar, "Price Competition under Stockpiling and Flexible Consumption," *Journal of Marketing Research*, August 2002, 292–303.
34. Thomas Manoj and Vicki Morwitz, "Penny Wise and Pound Foolish: The Left Digit Effect in Price Cognition," *Journal of Consumer Research*, June 2005, 54–64.
35. Dilip Soman and John Gourville, "Transaction Decoupling: The Effects of Price Bundling on the Decision to Consume," *MSI Report*, No. 98–131 (2002); Stefan Stremersch and Gerald J. Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing," *Journal of Marketing*, January 2002, 55–71; "Forget Prices and Get People to Use the Stuff," *The Wall Street Journal*, June 3, 2004, A2.
36. Dilip Soman and John Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume," *Journal of Marketing Research*, February 2001, 30–44.
37. "How Much For a Sip of Water?" *The New York Times-Global Edition*, August 16–17, 2008, 1, 14.
38. Rebecca Hamilton and Joydeep Srivastava, "When 2+2 Is Not the Same as 1+3: Variations in Price Sensitivity Across Components of Partitioned Prices," *Journal of Marketing Research*, August 2008, 450–461.
39. "As Inflation Resurfaces, So Does Package Shrink," *Brandweek*, June 9, 2008, 5.
40. Baba Shiv, Ziv Sarmon, and Dan Ariely, "Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For," *Journal of Marketing Research*, November 2005, 383–393.

41. "Sony's Newest Display Is a Culture Shift," *The Wall Street Journal*, May 8, 2008, B1.
42. This application exercise is based on the contribution of William H. Brannen (Creighton University) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Brannen's entry titled "Can Your Marketing Students Solve the Banana Problem? Can You?" was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
43. Martin Sipkoff, "Wal-Mart, Other Discounters Facing Predatory-Pricing Concerns," *Drug Topics*, April 2, 2007; Sue Stock, "Wal-Mart Drug Plan in N.C.," *News & Observer*, Oct. 20, 2006; Jessie Male, "Generic Concern: Will Wal-Mart's $4 Prescriptions Do Much to Change Consumers' Pharmacy Habits?" *Grocery Headquarters*, Nov. 1, 2006; Pallavi Gogoi, "Drug Wars at the Big-Box Stores," *BusinessWeek*, May 24, 2007; Milt Freudenheim, "Side Effects at the Pharmacy," *The New York Times*, Nov. 30, 2006.

FIN DE LA PARTE 6 CASOS

ERROR DE MARKETING

1. **www.ryanair.com**; Arlene Fleming, "The World's Biggest Airlines," **airtravel.about.com/od/airlines/a/bigair.htm**, March 22, 2009; Steve Keenan, "Ryanair Finds Another Charge," *Times Online*, May 20, 2008, **www.timesonline.co.uk/tol/travel/news/article3971841.ece**, retrieved March 22, 2009; Ginny McGrath, "Outrage over Ryanair's £1 Toilet Charge Plan," *Times Online*, February 27, 2009, **www.timesonline.co.uk/tol/travel/news/article5814577.ece**, retrieved March 22, 2009; Dan Milmo, "Ryanair—The World's Least Favourite Airline," *The Guardian*, **www.guardian.co.uk/business/2006/oct/26/theairlineindustry.lifeandhealth**, retrieved March 22, 2009; "Ryanair to Abolish Check-In Desks," *BBC News*, February 21, 2009, **news.bbc.co.uk/2/hi/business/7903656.stm**, retrieved March 22, 2009. "Ryanair Price Error 'to be fixed'," *BBC News*, July 27, 2008, **news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/7522043.stm**, retrieved December 10, 2008; Charles Starmer-Smith, "UK Fliers Pay More for Ryanair Check-In," *Telegraph*, March 13, 2009, **www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/4985694/UK-fliers-pay-more-for-Ryanair-check-in.html**, retrieved, March 22, 2009; Steven Swinford, "Ryanair Fuel Ration Angers Pilots," *Times Online*, August 31, 2008, **business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/transport/article4641399.ece**, retrieved March 22, 2009; Nick Thornton, "Flying Foul: Ryanair Flies in the Face of Good Taste," *Brandchannel*, August 6, 2001, **www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=49**, retrieved March 22, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

1. **lab126.com**; **www.amazon.com**; Rachel Metz, "Amazon's new Kindle E-book Reader gets Slimmer," AP News, February 9, 2009, **apnews.com//article/20090209/D968BR580.html**, retrieved February 9, 2009; Nilay Patel, "Kindle Sells out in 5.5 Hours," *Engadget*, November 21, 2007, **www.engadget.com/2007/11/21/kindle-sells-out-in-two-days/**, retrieved March 18, 2009; Richard Quest, "Sony Reader vs. Amazon Kindle," *Cnn.com*, December 18, 2008, **edition.cnn.com/2008/TRAVEL/01/15/ebook.smarttraveler/index.html**, retrieved March 18, 2009.

CAPÍTULO 21

1. Brian Clifton, "Advanced Web Metrics with Google Analytics," 2008; **www.google.com/analytics/features.htm**; **www.google.com/analytics/benefits.htm**; **www.google.com/analytics/case_study.**
2. Joseph Hair, Robert Bush, and David Ortinau, *Marketing Research: Within a Changing Information Environment,* 4th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
3. **www.mitchell1.com** and **www.ondemand5.com**, accessed February 2009.
4. **www.netsuite.com/portal/products/neterp/main.shtml** and **www.oracle.com**, accessed February 2009.
5. "Bridgestone/Firestone Minds the Gap," **directmag.com/mag/marketing_bridgestone-firestone_minds_gap/**, accessed February 2008.
6. Jeff Sweat, "Keep 'Em Happy," *InformationWeek*, January 28, 2002.
7. **www.playstation.com**; SAP Customer Success Story, "Playstation.com Chooses mySAP CRM," **www.hp.com**.
8. Ibid.
9. **www.studentadvantage.com/discountcard/**, accessed January 2009.
10. **www.bestbuy.com**, accessed January 2009.
11. "Heading to the Border: Borders Books and Music Celebrates Three Decades of Prosperity Thanks to Its Successful Retailing Recipe," *Shopping Center World*, December 1, 2001, **retailtrafficmag.com**; **www.amazon.com**; **www.cardmemberservices.com** (follow link from Amazon.com).
12. **www.sony.com**.
13. **www.g1.com/About/News/130.html** and **www.iwaysoftware.com/press/01_15_02_group1_iWay.html**, accessed February 2009.
14. Webster's Dictionary, New York: Random House, 2008.
15. "Continental Airlines Maximizes Database Availability," **www.tdwi.org/Publications/display.aspx?id=6442&t=y**; "Continental Airlines Relies on Consolidation Strategy," **www.snwonline.com/case_studies/continental_airlines_08-05-02.asp**, accessed February 2008.
16. "The Key to Effective CRM: Building an Interactive Dialog," **www.marketing3.nl**, presentation in Utrecht, The Netherlands, December 4, 2003.
17. Rick Whiting, "The Data-Warehouse Advantage," *InformationWeek.com*, July 28, 2003; John Courtmanche, "Continental Is Merging Databases, Testing Operational CRM," *1to1 Magazine*, May/June 2001.
18. **www.unilever.com.**
19. "The Key to Effective CRM: Building an Interactive Dialog."
20. **www.theknot.com;** "TheKnot Ties in Consumers with Personalization," *Consumer-Centric Benchmarks* for 2001 & Beyond, **www.risnews.com**.
21. Jack Schofield, "Casino Rewards Total Loyalty," **technology.guardian.co.uk/online/story/0,3605,1122850,00.html**, accessed February 2008; Christina Binkley, "Lucky Numbers: A Casino Chain Finds a Lucrative Niche: The Small Spenders," *The Wall Street Journal*, May 4, 2000, A1, A10; "Personal Touch for VIPs: Client-Tracking System Helps Harrah's Tailor Sales Efforts for Frequent Visitors," *InformationWeek*, November 4, 2003.
22. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, 54–62.
23. Jaimie Seaton, "Stave Solves the Relationship Puzzle," *1to1 Magazine*, August 4, 2003, **www.1to1.com**.
24. B. Weitz, S. Castleberry, and J. Tanner, *Selling* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2007), 196–197.
25. "The MyPal Rewards Program Scores Big with Fans," *1to1 Magazine*, April 2003; **www.nba.com/pistons/roster; www.palacenet.com/, accessed February 2008**.
26. **phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=183405&p=irol-cvsextracare**, accessed February 2008.
27. **www.santella.com/frequent.htm**, accessed February 2009.
28. Ben Gose, "Give and Take: Direct Giving Websites Rely on Fees to Help Cover Costs," *Chronicle of Philanthropy*, August 7, 2008, **www.philanthropy.com**; accessed February 2009; Sue Hoye and Elizabeth Schwinn, "Competition for Donations Is Going Global, Fund Raiser Predicts," *Chronicle of Philanthropy*, August 7, 2008, **www.philanthropy.com**, accessed February 2009; Rachel Emma Silverman "A New Generation Reinvents Philanthropy," *The Wall Street Journal*, August 21, 2007, **www.online.wsj.com**, accessed February 2009; **www.kiva.org**; **www.globalgiving.com**; **www.donorschoose.org**; **www.modestneeds.org**.
29. **www.santella.com/frequent/htm**, accessed February 2009.
30. **www.nike.com/canada/siteInfo/loyalty.html**, accessed February 2009.
31. **www.sumerset.com/**, accessed February 2008; Christopher Caggiano, "Building Customer Loyalty," *Inc. Magazine Online*, November 2003.
32. Kit Davis, "Track Star, RFID Is Racing to Market," *Consumer Goods Magazine*, June 2003, **www.consumergoods.com**.
33. Janis Mara, "Companies Alter Privacy Policies," *Internetnews.com*, January 2, 2004, **www.internetnews.com**; "Ponemon Institute, International Association of Privacy Professionals Release Results of Benchmark Privacy Practices Survey," June 4, 2003, **www.privacyassociation.org/docs/BenchmarkSurvJTH.pdf**.
34. This application exercise is based on the contribution of Kenneth J. Radig (Medaille College) to *Great Ideas in Teaching Marketing*, a teaching supplement that accompanies Lamb, Hair, and McDaniel's *Marketing*. Professor Radig's entry titled "Direct Mail Assignment"

was a runner-up in the "Best of the Great Ideas in Teaching Marketing" contest held in conjunction with the publication of the eighth edition of *Marketing*.
35. Joan Voight, "Getting a Handle on Customer Reviews," *Adweek*, June 25, 2007; "Online Shoppers Give Thumbs Up to Customer Product Reviews," *Business Wire*, January 9, 2007; Ken Magill, "Petco Tests Product Reviews," Direct, March 1, 2006; **www.petco.com**.

FIN DE LA PARTE 7 CASOS

ERROR DE MARKETING

"10 Bizarre Sights in Google Street View," *Times Online*, June 1, 2007, **technology.timesonline.co.uk/tol/news/tech_and_web/article1870949.ece**, retrieved March 22, 2009; Jo Adetunji, "Google's Spy in the Streets Triggers a Wave of Protests," *The Guardian*, **www.guardian.co.uk/technology/2009/mar/21/google-street-view-privacy-images**, retrieved March 21, 2009; Warwick Ashford, "Google Street View Raises Privacy Concerns," *Computer Weekly*, March 21, 2009, **www.computerweekly.com/Articles/2009/03/20/235346/google-street-view-raises-privacy-concerns.htm**, retrieved March 21, 2009; Brian Cooper, "Google Street View Continues to Raise Privacy Concerns," *Search Engine Guide Blog*, February 2, 2009, **www.searchengineguide.com/brian-cooper/google-street-view-continues-to-raise-pr.php**, retrieved March 21, 2009; Miriam Ellis, "Google Street View—Not Illegal, Maybe Antisocial," *Search Engine Guide Blog*, July 31, 2008, **www.searchengineguide.com/miriam-ellis/google-street-view-not-illegal-maybe-ant.php**, retrieved March 21, 2009; Richard Wray, "Google Launches Street View in UK," *Guardian News and Media Limited*, March 19, 2009, **www.guardian.co.uk/business/2009/mar/19/google-street-view-uk/print**, retrieved March 21, 2009.

CASO DE PENSAMIENTO CRÍTICO

www.netflix.com; Arik Hesseldahl, "A Nosedive for Netflix," *BusinessWeek*, April 22, 2008, **www.businessweek.com/technology/content/apr2008/tc20080422_867582.htm?chan=top+news_top+news+index_technology**, retrieved March 18, 2009; Martin Peers, "Netflix could get Snagged in Move to Net," *The Wall Street Journal*, January 10, 2009, **online.wsj.com/article/SB123154894557470021.html?mod=todays_us_money_and_investing**, retrieved March 18, 2009; Stephen H. Wildstrom, "Streaming Netflix to Your Xbox," *BusinessWeek*, December 8, 2008, **www.businessweek.com/magazine/content/08_49/b4111080366257.htm**, retrieved March 18, 2009.

ÍNDICE DE EMPRESAS

I

1-800-Flowers, 238, 399–400, 455, 503
3 Doors Down, 580
3Com, 605
3M, 4, 126, 149, 162, 365
7-Eleven, 170, 178, 342, 366, 500
7-Up, 345
24, 579
24 Hour Fitness, 223
60 Minutes, 569

A

AAA, 395
Aarkstore.com, 301
AARP, 267, 269, 277, 614
ABB Asea Brown Boveri, 148
Abbott, 403
ABC, 569
ABC Radio Network, 118
Abercrombie & Fitch, 54–55, 110, 210, 266, 275
Abercrombie Kids, 506
Aberdeen Group Inc., 674
Absolut Vodka, 527–528, 529, 544, 653
A.C. Nielsen Company. *See* Nielsen
Accenture, 426
Ace Hardware, 425, 500
Acid+All, 660, 694
Activia, 272
Adelphia Communications Corporation, 82
Adidas, 106, 433, 565, 570–571, 582
Adobe, 234
Adolph Coors Company, 45, 279
Advanced Bio Medics (ABM), 658
Advanced Micro Devices (AMD), 633
Advertising Council, 404–405
Advil, 564
Aeon, 90
Aeropostale, 276
AFL-CIO, 614
Aguilera, Christina, 638
Air France, 669
AIR-serv, 510
Airbus, 133, 606
AirTran Airways, 38, 194
Airwick, 366
A.J. Wright, 132, 522
Akers, John, 23
Alberto-Culver, 117
Albertsons, 506
Alcoa, 83, 448, 632
Alloy.com, 375–376, 380
Allstate, 117, 268, 321, 438, 640, 654
Alphagraphics Printshops, 499
AltaVista, 365
Altoids, 143, 565
AMA. *See* American Marketing Association
Amazon.com, 5, 8, 126, 219, 269, 472, 498, 503, 509, 571, 647, 696, 705, 714–715, 716
America Online. *See* AOL
American Airlines, 214, 279, 598
American Association of Advertising Agencies (AAAA), 74
American Booksellers Association, 433
American Cancer Society, 95, 211
American Collegiate Marketing, 713
American Eagle Outfitters, 220, 266
American Express, 5, 95, 221, 233, 321, 345, 598, 631
American Girl, 510
American Heart Association, 211, 403, 580
American Idol, 542, 569
American International Group, 147
American Manufacturers Association, 74
American Marketing Association (AMA), 3, 6, 16, 24, 300, 723
America's Top Model, 376, 380
Ameritrade Brokerage, 571
Ampacet, 218
AMR Research Inc., 154
Amtrak, 682
Amway, 495, 619
Anderson Corporation, 251
Anheuser-Busch, 119, 275, 279, 569, 571, 580
Anji Mingmen Car Services Co., 675
Ann Taylor, 345
Anthony, Marc, 638
Anthony, Michael, 51
AOL (America Online), 93, 277, 320, 456, 474, 558
A.P.O. jeans, 206
Apple, 105, 126, 193, 218, 341–342, 361, 371, 374, 412, 433, 474, 508, 512, 536–537, 538, 560, 572, 636, 659–660
Applebee's, 103
Applica, Inc., 472
Apprentice, The, 579
APV, 148
Aquafina, 271, 321
Arby's, 500
Architectural Digest, 574
Ariel, 193, 282, 351
Ariely, Dan, 668
Aristotle, 76, 77
Armani, 111
Ashtech, 143
AT Kearney, Inc., 653
AT&T, 74, 233, 282, 394, 474, 555, 556, 605, 613
Atag Holdings NV, 159–160
Athlete's Foot, 499
Atlas Corporation, 274
Audi of America, 572
Aur, 168
Autobytel.com, 649
Ave A/Razorfish, 625
Avendra, 474
Avon, 155, 170, 425, 494, 495, 580
Axe, 218, 220

B

Baby Phat, 220
babyGap, 112, 279
Bacardi, 49
Backpacker, 648
Bagtrends.com, 211
Banana Republic, 272, 279, 341, 498
Banderas, Antonio, 164
Bank of America, 233, 268
Banks, Doug, 118
Barbie, 353, 647
Barnes and Noble, 433, 704
Barneys New York, 509
Barq's, 530–531
Bartle Bogle Hegarty (BBH), 625
Baskin-Robbins, 500
Bass Pro Shops, 43, 390
Bath and Body Works, 425
Bayer, 115, 222, 338, 564, 652
Beanie Babies, 44
Bear Stearns Company, 258
Bed Bath & Beyond, 492, 505
Bell Helicopter, 248
Ben & Jerry's, 38
Best Buy, 111, 174, 263, 419, 473, 487, 492, 505, 512, 522, 602, 641, 670, 682, 705
Better Business Bureau (BBB), 74
Betty Crocker, 122–123, 367, 564
Bezos, Jim, 696
Bic Pen, 23, 248, 610
Bich, Bruno, 23
bidz.com, 649
Big Bertha, 436
Big Red, 685
BIGresearch, 194
bioInfusion, 344
Bisquick, 46
Bizmate.com, 649
BJ's Wholesale Club, 492
Black & Decker, 307

Blair, 5
Blimpie, 490
Block Drug Company, 42
Blockbuster Entertainment Ltd., 580
BlogPulse, 320, 539
Bloomingdale Home, 506
Bloomingdale's, 508
BLS Consumer Expenditure Surveys, 300
Bluefly.com, 501, 509
Blumenthal, Richard, 93
BMW, 41, 107, 113, 126, 170, 173, 211, 221, 222, 572, 579, 580, 715
Boeing, 41, 133, 147, 244, 247, 361, 366, 368, 448, 606
Boisset Family Estates, 349
Bold, 282, 345
Bollywood, 576
Bon Appetit, 106
Bonnaroo Music and Arts Festival, 580
Bono, 99–100
Bookfinder.com, 649
Booz, Allen, & Hamilton, 366
Borden, 686
Borders, 433, 706
Borg Warner, 245
Bose, 339, 637
Boston Consulting Group, 400
Boston-Power, 146
Bounce, 341, 345
Bounty, 124, 268, 575
BP, 559
Bravo, 497
Breguet, 277, 284
Breyers, 686
Brides, 574, 582
Bridgestone, 701
Briggs & Stratton Corporation, 250
Bristol-Myers Squibb, 324
Brita, 45
British Airways, 669
British Sky Broadcasting, 169
Brooks Brothers, 107
Brookstone, Inc., 51
Brown, Daryl, 480
BtoBonline.com, 253
Buckle, 505
Bud Light, 275, 371, 560
Buddy Freddy's, 42
Budget Rent-A-Car, 572
Budweiser, 170, 283, 347, 560
Bugs Bunny, 497
Buick, 167, 238, 276, 629
Build-A-Bear Workshop, 391, 510
Burger King, 305, 371, 499, 563, 579, 588–589
Business 2.0, 568
Business Objects, 147
Business Periodicals Index (BPI), 24
BusinessWeek, 5, 10, 54, 118, 361
BuzzBack Market Research, 329
BuzzMetrics, 211, 320, 724

C

C&H, 349
Cadillac, 167, 223–224, 238, 271, 345, 711, 718
California Closets, 599
Callard & Bowser-Suchard, 413
Callaway Golf, 282
Calloway, 665
Calvin Klein, 218, 493
Calvin Stewart, 206
Camay, 149, 174
CamelBak, 257–258
Camelot Music, 710
Campbell's, 45, 171, 201, 339, 340, 341, 349, 371, 560, 675
Camry Hybrid, 201
Candid Camera, 575
Cannondale, 598
Carb Solutions High Protein Bars, 272
Caress, 219
Carl's Jr., 280
Carnival Paradise, 682
Carpet Fresh, 366
Carpoint, 226
Cartier, 506, 675
Casio, 378
Castrol, 170
Casual Male, 268
Caterpillar Tractor, 42, 105, 164, 665
Cathay Pacific Airways, 669
CBS, 569, 581
CDPriceCompare.com, 649
Center for Science in the Public Interest, 578
Center on Budget and Policy Priorities, 614
Central Market, 283, 708
Centrino, 345
CenturyTel Inc., 265
Ceredase, 665, 687
Chanel, 665
Chang, Horace, 165
Channel M2, 318–319
Charles of the Ritz, 686
Charles Schwab, 215
Charmin, 124, 268, 575
Charming Shoppes Inc., 278
Charter Communications, 265
Cheer, 282, 345
Cheerios, 383, 667
Cheetos, 143
Chevrolet, 167, 238, 342, 431, 675
Chevron, 147, 559
Chewy Granola Bars, 323, 369
Chex Mix, 600
Chico's, 263
Children's Place, The, 488
Chili's, 396, 422
Chinese Democracy, 333
Chipotle, 308
Chiquita, 92–93, 669
Chlorox, 45, 222
Choice Hotels, 238
Chris-Craft, 430
Christian Dior, 436
Chronicle of Philanthropy, The, 100
Chrysler, 23, 607–608, 616
Chuck E. Cheese, 110, 272
Cincaprin, 46
Cinergy, 219
Cingular, 74
Circle K, 500
Circuit City, 571, 682
Cisco Systems, 233, 234, 400, 426, 612
CitiCard, 279
Civello, Tony, 693
Claritas PRIZM Lifestyle, 271, 287
Clif Bars, 272
Close Up, 172, 219
Cloverfield, 551–552
CMS, 601
CNBC, 569
CNET.com, 649
CNN, 169, 572
Cnooc Ltd., 148
Coach, 111, 346
Coca-Cola, 6, 10, 11, 44, 51, 111, 149, 151, 154, 169, 170, 171, 174, 178, 196, 203, 210, 218, 219, 222, 224, 240, 262, 276, 277, 281, 288–290, 310, 338, 339, 340, 343, 346, 347, 351, 371, 373, 422, 494, 499, 504, 510, 530, 555, 557, 562, 572, 574, 578, 579, 581, 598, 599
Coke Zero, 288–290
Cole Haan, 223
Colgate-Palmolive, 149, 175, 305, 371
College Placement Annual, 25
CollegeRecruiter.com, 612, 616
Columbia Pictures, 44
Comedy Central, 444, 572
comida y familia, 116
Commerce Business Daily, 240
Common Knowledge, 316
Complex, 214
CompUSA, 511
comScore Media Matrix, 530
ConocoPhillips, 147, 154
Consolidated Foods Kitchen, 323, 369
Consumer Digest, 648
Consumer Electronics Association, 374
Consumer Reports, 193, 648
Consumers Union, 693
Container Store, The, 11, 16
Continental Airlines, 345, 707–708
Converse, 100
Cool Skin Shaver, 708, 709–710
CoolStuffForDads.com, 268
Cooper, Frank, 557
Cooper Tire & Rubber, 247
Coopers & Lybrand, 664
Coors, 45, 204, 279, 422
Copilevitz, Todd, 531
Coremetrics, 640
Corn Pops, 597
Cost Cutter, 648
Costco, 105, 124, 268, 344, 486, 492, 522, 670, 674
Council of Supply Chain Management Professionals, 448
Country Crock, 685
Courtyard by Marriott, 345
Coutorture.com, 211
Cover Girl, 114, 279
Covisint, 238
Craftsman, 503, 648
Crate & Barrel, 112, 493
Creative Technology, 193
Crest, 149, 341, 368, 533, 543–544, 666, 687
Crested Butte Ski Resort, 650
Crisco, 507
Crispin Porter + Bogusky, 588
Cross, 346, 347
Crown Media, 266
Crystal Pepsi, 281
CSI, 569
CSI: Miami, 581
CSTV Network, 569
Cuisinart, 665
Cullen, Shawn, 257
Cummins Engine Company, 243–244
Curves for Women, 223
Cutwater, 625
CVS, 486, 693, 713
Cyber Dialogue, 319
Cycle, 366, 367

D

D3 Systems, 313
Da Vinci Code, The, 538, 539, 544
Dacia, 373
dadgear.com, 214
DaimlerChrysler, 167, 222, 238, 244
Dairy Queen, 500
Dancing with the Stars, 569
Dannon, 171, 272
Danone, 167, 171
Dansk, 493
Dark Knight, The, 551–552, 596
Dasani, 262
Dash, 282, 345
Datril, 42
Dawn, 341
Days Inn, 500
DC Comics, 596
DealTime.com, 649
DeBeers, 92
Decision Analyst, 316, 318
Deere & Co., 372
Del Monte, 283, 669
Delivery Agent, 497
Dell, Michael, 481, 564
Dell Computers, 9, 90, 147, 345, 349, 365, 423, 424, 447, 456, 468, 481–482, 496, 564, 610
Delta Air Lines, 11, 41, 342
DemandTec, 640
Denny's, 500
Dentyne Ice, 338
Desperate Housewives, 542
Details, 214, 625
Detroit Pistons, 712
Detroit Shock, 712
DHL, 52, 134, 177, 238
Dick's, 492
DieHard, 219, 344, 503
Diet Coke, 171, 288–290, 339, 351
Diet Dr. Pepper, 363
Diet Pepsi, 557
DiGiorno, 532
Digital Entertainment Network, 7
Dillard's, 488, 493, 502
Dion, Celine, 164
DirecTV, 569
Dish Network, 569
Disney, 55–56, 126, 219, 343, 362, 391, 396, 406, 556, 571, 717
Disney Channel, 444
Dixie, 224, 564
DKNY, 170, 429
DMReview, 605–606
Dockers, 650
Dodge, 608
Doing Business with the General Services Administration, 241
Dole Food, 94, 599, 669
Dollar General, 121, 491, 505, 666
Dollar Stores, 685
Dollar Tree, 428, 438, 506, 666
Domino's Pizza, 165, 418, 499, 580, 599
Donna Karan, 433
Donnelley, 708
Donorschoose.org, 713
Donso, 146
Doritos, 115, 532
Dorward, Alistair, 57
dot-com businesses, 5
DoubleClick, 159, 321, 376
DoubleShot, 426
Dove, 115, 169, 186, 222, 600
Dow Chemical, 125, 147, 234, 240, 687
Downy, 341, 345, 349
Dr. Pepper, 333, 363
Dre$$ to the Nine$, 677
Dreamliner, 133, 247, 448
Dreft, 282, 345
Drucker, Peter, 379
Duane Reade, 640
Ducati, 531
Ducommun, 685
Dun & Bradstreet, 24, 25, 364, 609, 708
Duncan Hines, 123
Dunkin' Donuts, 296, 399, 560, 595, 600, 616
DuPont, 233, 368, 632, 687
Duracell, 346
DustBuster, 366
Dutch Boy, 349
Dylan, Bob, 578
Dyson, James, 134
Dyson vaccum cleaners, 560

E

e-motion, 63–71
e-Rewards, 316, 317
E-Trade, 569
E-Z Pass, 391, 472
E4X, Inc., 177
EA Sports, 267
Eason, 117
East Bank Club, 221
Easton Town Center, 506
EasyJet, 680
EATEL, 715
Eaton, 83
eBay, 8, 197, 222, 498, 641, 649
Economist, The, 118
Edelman Trust Barometer, 724
edmunds.com, 649
Edward Jones, 400
Edy's, 686
Eggo, 597
Eidson, Michael, 257
Elle, 653
Embassy Suites, 395
Empire Pencil, 240
Encyclopedia Britannica, 12
Energizer Bunny, 564
Energy Brands, 422
Enova, 373
Enron, 74, 82
Entergy, 219
Enterlin, Zach, 551
Enterprise Rent-A-Car, 278, 283, 392, 406
ER, 575
Era, 282, 345
Ernst & Young, 82
eS-Books, 178
Escalade Hybrid, 224
ESPN, 56, 444, 474, 562, 574, 625
ESPN the Magazine, 568
Essence magazine, 117, 568
Estée Lauder, 675
Ethan Allen, 112, 426, 674
Ethel's Chocolate Lounges, 229–231
Ethisphere magazine, 82
Eurasia restaurant, 298
EVB, 625
EverActive, 503
EverStart, 503
Excedrin, 564
Excite, 219
Exostar, 244, 253
Expedia.com, 425
Export-Import Bank, 162–164
Exxon On the Run, 490
ExxonMobil, 147, 154, 499, 632
EyeOnU, 229

F

Facebook, 110, 198, 212, 220, 266, 321, 364, 530, 534, 589
Fairfield Inn, 345
Fairmont Hotels & Resorts, 5, 474
Fairmont Princess Resort, 267
Falzon, George, 124
Family Dollar, 491, 666
FAO Schwarz, 511
Fashion Show Mall, 505–506
FashionTribes.com, 211
Fast Company, 728
Fast Food Nation, 581
Febreze, 341
Federated Department Stores, Inc., 488
FedEx, 11, 16, 42, 52, 105, 134, 177, 233, 236, 249, 345, 605, 701
Ferguson, Sarah, 215
Ferrero Group, 413
Fila, 266
Financial Times, The, 54
Find/SVP, 300
Firestone, 701
Firm, The, 579
Fisher-Price, 205, 219, 307
Fitness by Nautilus, 113
FNAC, 178, 512
FocusVision, 305
Folgers, 323, 369
Foot Locker, 488, 704
For Your Entertainment, 510
Forbes, 183
Ford, Henry, 12, 13
Ford Motor Company, 17, 41, 147, 167, 170, 238, 424, 447, 474, 579
ForeSee Results, 724, 728
Formway Furniture, 234
Forrester Research, 598
Fort Howard Corporation, 277
Fort James Corporation, 564
Fortune magazine, 3, 54, 400, 568
Four Points by Sheraton Four Comfort Bed, 95
Four Seasons Hotels, 11, 393
Fox Network, 569
FPL, 90
Frappuccino, 426
Freeplay Energy Group, 173
Freightliner, 633, 654
Fresh Step, 45
Friedman, Milton, 88
Friendslator, 321
Frigidaire, 347
Frito-Lay, 37, 45, 143, 170, 171, 310, 352, 597
Froot Loops, 597
Frosted Flakes Gold, 562
Fruit of the Loom, 344
Fruit Chillers, 283
Fruitopia, 262
Fry's Outpost, 714
Fuji, 434
Fujitsu, 237
Fuld & Co., 366

G

Gadzooks, 488
Gain detergent, 123, 282, 345
GameStop, 487
Gap, 95, 100, 266, 279, 341, 493, 506, 510, 598
GapKids, 279, 506
Garden Botanika, 113
Garnier, 170
Gateway, 168
Gatorade, 115, 220, 371, 427, 562
GE. *See* General Electric
GE Healthcare, 373
Geico, 437, 438, 707
Genentech, 400
General Electric, 10, 35, 41, 89, 94, 105, 125, 126, 147, 157, 159, 174, 223, 233, 338, 343, 389, 556, 613, 614, 615, 632, 687
General Foods, 369
General Mills, 46, 81, 143, 201, 224, 310, 564, 600, 651, 685
General Motors, 13, 147, 162, 167, 204, 219, 233, 238, 245, 247, 340, 342, 366, 373, 458, 472, 476, 555, 556, 571, 581, 599, 632, 675, 720
General Tire Company, 177
Genzyme Corporation, 665
Gibson Guitar Corporation, 219
Gillette, 117, 143, 267, 351, 368, 370, 380
Giorgio Armani, 433
Glad, 45
Glaxo-SmithKline, 90, 263
Globalgiving.com, 713
gloss.com, 503
GNC Franchising Inc., 500
Godiva chocolate, 47, 428
Goldman Sachs, 400
Good Grips, 266
Goodyear, 171, 310
Goody's, 301
Google, 94, 112, 113, 126, 159, 220, 233, 343, 368, 400, 419, 534, 538, 539, 544, 571
Google Street View, 727
Gordon's, 283
Gourmet, 106
Granola Dipps, 369
Green Giant, 150
Green Mountain Coffee Roasters, 490
Greenfield Online, 316
Grey's Anatomy, 569
Gross, Barbara, 622
Grossman, Lev, 659
Gucci, 111, 170, 221, 222, 428, 497, 506, 652
Guess, 218
Guild, 283
Guitar Hero, 20–21
Guns N' Roses, 333
Gymboree, 506

H

H-E-B Grocery Company, 271, 283, 708
H&R Block, 346
Ha Nam supermarket, 120
Haier Group, 152, 153
Hallmark Cards, 266, 303, 325, 566
Hallmark Channel, 266
Hamburger Helper, 651
Hampton Inn, 395, 500
Hard Rock Cafe, 721
Hardee's, 280, 500
Harley-Davidson, 108, 154, 173, 196, 205
Harmonix, 20–21
HarperCollins, 665
Harrah's Entertainment, 710, 711, 718
Harris Interactive, 317
Harry Potter series, 428, 429, 438
Hartford Financial Service Group, 267
Hasbro, 117
HBO, 551–552
Head and Shoulders, 149, 169, 170, 278, 341, 566
HealthScreen America, 220
HealthSouth Corporation, 78
Healthy Choice, 348
Hear Music Cafés, 508
Heart Check America, 220
Heeling Sports Ltd., 429
Heelys, 429
Heineken, 170, 601
Heinz, 45, 90–92, 143, 295, 345, 426, 600
Helen Keller International, 91
Hellman's, 169
Herbal Essences, 266
Hershey Company, 11, 201, 277, 563, 579, 600
Hertz, 283, 400
Hewlett-Packard, 3, 82, 90, 147, 363, 425, 561, 613
Hi-Tech Electronics, 620–621
Hill's Pet Nutrition, 429
Hillshire Farm, 44
Hilton, Conrad, 396
Hilton Hotels, 170, 395, 580, 713
Hindustan Lever, 175, 653
H.J.Heinz Co, 90–92, 143. *See also* Heinz
Holiday Inn, 113, 307
Hollister, 210, 220
Hollywood Studios, 434
Home & Garden Television Network, 599
Home Depot, 3, 6, 9, 267, 271, 274, 295, 357, 473, 486, 487, 492, 522
Home Retail Group, 90
Home Shopping Network, 496
HomeGoods, 105, 132, 492, 522
HomeSense, 522
HON, 678
Honda Motor, 112, 126, 170, 272, 436, 460
Honest Tea, 422
Honey Bunches of Oats, 203
Honeywell, 159, 687
Hoover, 134, 560
Hopper, Robin, 598–599
Hormel, 120, 686
Hot Wheels, 647
Hotwire, 650
House, 569
Howe, Michael C., 410
Hoyer, Christie, 295
Huggies, 310
Hummer, 581
Hungry Jack, 418
Hunter, Chuck, 257
Hustler, 203
Hyatt Hotels, 474, 499, 686
Hyatt Legal Services, 395

I

Iacocca, Lee, 23
Ibanez, 219
IBM, 23, 36, 125, 126, 147, 153, 168, 233, 248, 274, 321, 343, 417
IceRocket, 539
IdeaStorm.com, 365
IDEO Inc., 309
Iger, Bob, 55–56
IHOP, 308
IKEA, 192–193, 206, 436, 456–457, 476, 492, 630
Impromptu Gourmet, 496
Inbound Logistics, 473
Indiana Jones movie, 544
Industrial Strength Marketing, 235
InFocus Corp., 234
Infopoll, 316
Information Resources, Inc. (IRI), 322–323, 369, 633
Information Technologies Toolbox, 234
InfoScan, 325
InnoCentive Inc., 380
Inquisite, 316
Instant Tax Service, 500
Integrated Marketing Solutions, 550
Intel, 126, 250, 343, 345
Intercontinental Hotels Group, 474, 500
International Paper, 612, 670
Intuit, Inc., 474
iPhone, 118, 374, 474, 636, 659–660
iPod, 193, 218, 219, 220, 263, 266, 371, 433, 494, 536–537, 538, 544
iPraise, 67
IPSOS, 304
Iridium, 665–666
Isaac Mizrahi, 430
It Chick, 110
iTextiles.com, 425
IT.Toolbox.com, 234
iTunes, 474, 537, 572
iUpload, 598–599
iVillage, 270
Ivory, 282, 345, 575

J

J. Crew, 493
Jack Daniels, 170
Jaguar, 271
Jamaican Tourism Board, 543
James, LeBron, 210, 224
Jan-Pro Franchising Int'l, Inc., 500
Jani-King, 499, 500
Japan Airlines, 669
Jarritos, 116
Jay-Z, 561
JCPenney, 111, 117, 423, 424, 425, 428, 488, 505, 511, 522, 641, 651, 667–668
J.D. Powers & Associates, 10
Jeep, 346, 608
Jeld-Wen, 599
Jell-O, 222, 340
Jergens, 556
Jet, 118
JetBlue Airlines, 680
Jiffy Lube, 500
Jimmy'Z, 276
Jobs, Steve, 508, 659
Joe Camel, 127
John Deere, 83, 372
Johnie Walker, 170
Johns Manville, 234
Johnson Controls, 612, 632
Johnson & Johnson, 147, 555, 556, 624
Johnson, S.C., 35, 174, 579
Jones Soda, 422
Jose Cuervo Tequila, 580

Joyner, Tom, 118
J.P. Morgan Chase & Co. Bank, 580
Juicy Fruit, 143, 685
Juicy Juice, 600
Juniper Research, 510
JVC, 419, 648
JWT Worldwide, 375

K

Kagome, 426
Kahlúa, 283
Kansas Department of Tourism, 402–403
Kaplan, Robert S., 470
Karmaloop, 280
Kashi Frozen Pizza, 532
Kate's Paperie, 512
Kayla Beverly Hills, 118
K.C. Masterpiece, 45
Keebler, 296
Kellogg, 11, 201, 224, 244, 371, 562, 597, 685
Kenmore, 338, 503
Kentucky Fried Chicken. *See* KFC
Kenwood, 193
Kenya Airlines, 174
Keohane, Scott, 63, 65
Kerr Drug, 693
KFC, 170, 343, 391, 392, 499, 500, 512
Killian's Red, 422
Kimberly-Clark, 123, 133, 196, 310
Kindle, 696
King, Stephen, 696
Kingfisher beer, 49
Kingsford charcoal, 45
Kinko's, 345, 605
Kirkland brands, 344
Kit Kat bars, 173, 563
KitchenAid, 279
Kiva.org, 713
Kiwi, 527
Kleenex, 133, 282, 507, 599–600
KLM, 174, 669
Kmart, 107, 522
Kodak, 219, 344, 359, 386, 411, 434, 438, 471
Kohler, 675
Kohl's, 111, 507
Kojima, 174
Kolo, 512
Kool-Aid, 341, 675
Korean Air Lines, 669
Kraft, 35, 44, 116, 170, 173, 203, 240, 269, 341, 371, 532, 612, 675, 714
Kramer Beverage Company, 422
Kransco, 257, 258
Kroger, 486, 596, 643, 648
Kumon Math & Reading Centers, 500
Kurt Salmon Associates, 674
KY, 371

L

La-Z-Boy, 344
Lacoste, 667
Lancôme, 267
Lands' End, 177, 280, 395, 406, 425, 426, 466, 509, 510, 561, 708, 715
LaserJet, 363
Last Call, 493
Lay's, 170, 171, 352
Lazarchic, 724
Lea & Perrins, 341
Legacy Town Center, 506
LEGO Group, 368
Lenovo Group, 168
Levenger, 512
Lever Brothers, 46
Levi Strauss, 41, 149–150, 170, 346, 347, 373, 428, 511, 580, 625, 650
Levitt, Ted, 148–149
Lexus, 5, 42, 173–174, 251, 456, 579, 629
LG Electronics, 170, 173
Libby, 367
Liberty Tax Service, 500
Life Savers, 143
Lifebuoy soap, 46
Lifestyle Family Fitness, 223
Limited Brands, 425
Linear Technology Corp., 639
LinkedIn, 608
LinoColor, 602
Lippincott, Phil, 23
Lipton, 170, 600
LivePerson, 716
Liz Claiborne, 41, 344, 480
L.L.Bean, 5, 251, 495, 497
Lockheed Martin, 82, 244, 252, 253
Loctite Corporation, 249
Logitech International, 148
Lokey, Lorry I., 615
Longs Drug Stores, 640
L'Oréal, 13, 169, 176, 222, 555, 653
Los Angeles Times, 333, 574
Lost, 569, 575
Louis Vuitton, 221, 347, 433
Lowe's Home Improvement Warehouse, 267, 486, 492, 522
Lowry, Adam, 100, 724
Lowry, Eric, 57
Lucky, 568, 574, 624
Lucky Brand Jeans, 601
Lumber Liquidators, 599
Luna Bars, 272
Lyrica, 559, 582

M

M&M Johnson, 117
M&M/Mars, 424
MacBook Air, 371
Macintosh (Mac), 560
Macy's, Inc., 265, 488, 506, 511, 512
Mad Money, 569
Magnavox, 532, 533
Mahindra & Mahindra, 372
Mall of America, 506
Management Decisions, 366
Manson, Marshall, 581, 582
Manufacturing Business Technology, 452
March of Dimes, 405
Mark, 495
Marketing News, 568
Marks & Spencer, 90
Marlboro Man, 127
Marriott International, 309, 345, 474, 713
Mars, 195, 230, 277, 310, 424
Mars, Ethel, 220–231
Marshalls, 105, 132, 492, 508, 522
Martha Stewart Omnimedia, 497
Martinair, 669
Marx, Michael, 530–531
Mary Kay Cosmetics, 340, 494, 495
Massive, Inc., 573
MasterCard, 305, 598, 631, 682
MasterCare Select, 701, 702
Masterfoods, 600
Matsushita Electric, 90
Mattel Inc., 194
Maxim, 601, 625
Maxwell House, 44
Maybach 62, 206
Maybelline, 117, 279, 564
Mayo Clinic, 366
Maytag, 42, 563
Mazda, 167
McCarthy, Patrick, 518
McCormick spices, 123
McDonald's, 35, 39, 44, 47, 120, 149, 170, 171–172, 175, 201, 205, 220, 251, 308, 343, 347, 365, 371, 380, 390–391, 396, 397, 399, 431, 498–501, 509, 564, 573, 578, 580, 581, 595, 597, 598, 688
McIlhenny Company, 561
McKinsey & Co., 664
McLaughlin, Dave, 93
Menlo Logistics, 478
Mercedes-Benz, 7, 170, 173, 206, 219, 221, 271, 342, 460, 715
Merrill Lynch, 269, 396
Met, The, 347
method, 21, 57, 694, 724–725
Methodist Church, 402, 404
Methodist Hospital System, 400
MGM, 347
Michelin, 36, 431
Michelob Light, 275
Michigan Economic Development Corporation (MEDC), 244
Microsoft, 12, 125, 126, 147, 159, 193, 205, 222, 233, 343, 347, 361, 376, 385, 456, 474, 571, 573, 679, 728
Microtel Inn, 395
Migros, 42
Miller, 533, 560
Mimeo.com, 236–237
Mindbranch.com, 301
Minoli, Enrico, 531
Minute Rice, 368, 380
MinuteClinic, 406, 409–411
Miracle-Gro, 357
Mitsubishi Motors, 151, 167
Mobil, 170
MobileMe, 412
Mobissimo, 650
Modern Maturity, 574
Modestneeds.org, 713
Moen, 113, 266
Monday Night Football, 572–573
Monster.com, 571
Montblanc pens, 221
Moody's, 609
Moore Electronics, 182
Morris Sussex Pet Supply, 670–671
Mossimo, 430
Motorola, 249, 366, 509, 540
Motrin, 624
Mountain Dew, 115, 118, 347, 572
Mouton-Rothschild, 167
Mr.Clean, 345
MSN, 320, 571, 573, 580
MSNBC, 572
MTV, 169–171, 212, 220, 266, 444, 572, 574
MTV en Español, 116
Museum of Science and Industry, 402
My Little Pony, 110
mySimon.com, 649
MySpace, 110, 212, 220, 321, 510, 530

Mystic tanning, 197, 198
MyYahoo.com, 281

N

Nabisco, 341, 373
Napster, 580
NASA, 195
NASCAR, 560, 580
National Basketball Association, 719
National Food Laboratory (NFL), 295
National Geographic, 219
National Retail Federation, 5
National Society for the Prevention of Cruelty to Children (NSPCC), 210
Nautilus, 11, 113
Navistar, 632
NBC, 497, 569, 575, 580
NBC Universal, 269–270
Neiman Marcus, 42, 221, 283, 433, 493, 505, 506, 508, 665
Neosporin, 371
Nescafé, 170
Nestea, 170
Nestlé, 133, 173, 344, 349, 366, 429, 683
NetApp, 400
Netbizz Office Supplies, 237–238
NetERP, 701
Netflix, 571, 728
NetGenesis, 235
Neutrogena, 211, 556
New Balance, 165
New Coke, 371
New York Times, The, 118, 194, 333, 530, 572
NewStar, 295
Newsweek, 118, 573, 659, 713
Nextel Communications, 560
NFL, 183–185
NFL Network, 569
NFL Team Shop, 497
Nickelodeon, 571
Nielsen, 300, 320, 322–323, 570, 633, 724
Nielsen Entertainment, Inc., 573
Nike, 41, 42, 170, 210, 267, 283, 340, 346, 347, 373, 433, 487, 564, 565, 570, 598, 714
Nintendo, 222, 361, 362, 371, 384–386
Nissan, 160, 216, 238, 269, 373
Nivea, 170
Nokia, 113, 126, 170, 343, 361, 540, 709
Noorany, Heidi, 298–299
Nordstrom, Eric, 519
Nordstrom, Jamie, 519
Nordstrom, 9, 111, 391, 488, 493, 504, 506, 518–519, 522
Nordstrom Rack, 493, 522
Northwest Airlines, 9
Norton, David P., 470
Novamex, 116
Novo Nordisk, 90
NPD Research, 304
Nugget Market, 400

O

Obama, President Barack, 118, 157, 526, 527, 557
Off Fifth, 493, 522
Office Depot, 48, 237–238, 492, 509
Office, The, 569
Ogilvy & Mather, 305
Ol' Roy, 344, 503
Olay, 368, 714
Old Mother Hubbard, 670–671
Old Navy, 279
Olive Garden, 308
Omega, 667
OnDemand5, 701
One Price Clothing Stores, 677, 687
One World Café, 644
O'Neal, Shaquille, 563–564, 565
Oneida, 423, 493
OnStar, 276, 345, 720
OPI, 600
Oprah, 99–100
OptiPlex, 468
Opus One, 167
Oracle, 63–71, 615
Orbitz, 648
O'Reilly Factor, The, 569
Oreo, 340, 356
Orville Reddenbacher, 313
Orvis Company, 42
Oscar Mayer, 295
OshKosh B'Gosh, 278
Outside, 648
Overstock.com, 5, 571, 640
Owens-Corning Fiberglass, 686
Oxide, 282
OXO, 266

P

Palace of Auburn Hills, The, 712
Palm, 378
Pampered Chef, The, 494
Pampers, 149, 372, 560
Panasonic, 170, 466
Papa John's, 418, 500, 596
Papermate pens, 248
Parker Hannifin Corporation, 639
Passat, 238
Patek Philippe, 277
PBS, 572
PC World, 648
Peaches & Cream Spa, 110
Pennzoil, 348
People magazine, 542, 568, 575
PeopleSoft, 605, 615
Pepperidge Farm, 675
Pepsi, 46, 51, 115, 118, 143, 169, 170, 171, 177, 205, 218, 222, 224, 271, 277, 281, 321, 340, 422, 426, 494, 510, 557, 562, 569, 572, 579, 589, 597
Peretz, Ervin, 644
Pergo-Inc., 324
Perrier, 169
Persil Tablets, 193
Pert Plus, 170
Petco, 641, 724–725
Peterson, Donald E., 17
Pets-Hotel, 42
PetSmart, 42, 487
Peugeot, 160
Pfizer, 559, 582
Philip Morris, 17, 559
Philips Electronics, 90, 104, 170, 532, 533, 568, 709–710
Piczo, 210, 224
Pierre Cardin, 177
Piggly Wiggly, 489
Pillsbury, 143–144, 178, 216–217, 369, 418–419
Pillsbury Doughboy, 143–144, 178
Pixar, 55
Pizza Hut, 343, 391, 418, 490, 500, 711, 718
Plato, 76, 77
Playboy Energy, 429
Playstation, 385, 581, 703
Polaroid, 368
Polident, 42
Poligrip, 42
Polo, 423
polo.com, 503
Pop Rite, 313
Pop-Tarts, 597
Popeil, Ron, 621–622
Popular Mechanics, 574
Porsche, 544, 648, 665
Post cornflakes, 35
Post-It Notes, 4, 365
Pottery Barn, 112, 493
POWERade, 210, 262, 562, 563, 574
PowerBar, 272
Prada, 221, 436
Predictably Irrational, 668
pricegrabber.com, 649
Priceline, 8, 657
PriceScan.com, 649
Pringles, 46
Private Manufacturers' Label Association, 344
Procter & Gamble, 8, 38, 46, 114, 123, 124, 126, 133, 147, 149, 150, 151, 169, 174, 193, 204, 216–217, 240, 248, 266, 268, 269, 274, 278, 281, 283, 284, 310, 323, 340, 341, 344, 345, 349, 363, 364, 365, 366, 368, 369, 370, 371, 372, 380, 427, 429, 434, 436, 472–473, 512, 543–544, 555, 556, 565–566, 569, 571, 579, 612, 666, 714, 715, 722
(Product) Red, 95, 99–101
Progressive, 438
Progresso soups, 560
Project Runway, 497
ProLine, 117
Provamel, 223
Prudential, 347
pumpbiz.com, 425
Purina, 344, 429, 683

Q

Quaker Oats, 323, 348, 369, 370
Quanquest, 316
Quantas, 669
Quixtar, 619
Quiznos, 486
QVC Network, 496–497, 512

R

Rack Room Shoes, 487
Radioguide.com, 548
RadioShack, 73, 174
RAID, 579
Rainforest Alliance, 93
Ralph Lauren, 44, 279, 423
Ramada Inn, 345
Random House, 665
Rani Pharmaceuticals, 18
Raytheon, 73
Razr, 366
RCA, 193, 419
Reader, 696
Reader's Digest, 542
ReadyMade, 231, 258, 290, 332, 694
Red Baron, 532
RED Blogs, 212
Red Bull, 429, 563

Red Lobster, 330–332
Red Stripe, 579
RedEnvelope.com, 281, 641
RediClinic, 396
Reebok, 174, 267, 268, 347
REI, 507
Reliant Resources, 219
Rémy Martin, 170
Renaissance Hotels, 309
Renault, 90, 160, 238, 373
Residence Inn, 345
Restaurants & Institutions, 213
Revlon, 117, 170, 564
Rexall, 499
Rexona, 172
Rice-A-Roni, 348
Rice Krispies, 597
Right Guard, 338
Risen, Clay, 482
Rite Aid, 505
Ritz-Carlton hotels, 11, 296–297
RiverTown Crossing, 506
RJR Nabisco, 373
R.L. Polk, 708
Roadway Express, 473
Robert Mondavi Wineries, 167, 341
Rocawear, 115
Roche, 90
Rock Band, 371
Roewe, 167
Rogaine, 267
Roku, 728
Rolex, 42, 277, 339, 347, 629, 667
Rolling Stones, 638, 654
Rollins, Kevin, 481
Rolls-Royce, 133, 339, 347, 430
Ross-Simmons Hardwood Lumber Company, 671–672
Ross Stores, 492
Royal Ahold, 512
Royal Bank of Canada, 7
Royal Challenge whiskey, 49
Royal Dutch Airlines, 669
Rubbermaid, 171, 365, 371, 632
Rubin, David, 218
Ruehl, 210, 275
Runner, 107
Ruth's Chris Steak house, 339
Ryan, Eric, 100, 724
Ryanair, 654, 695
Ryder, 472, 474
Ryz, 368
Ryze, 608

S

Safeguard, 170
Safeway, 283, 643
Saks Fifth Avenue, 265, 271, 282, 433, 493, 505–506, 508, 522
Sales & Marketing Management, 348
Sam's American Choice, 503
Sam's Choice, 651
Sam's Club, 268, 344, 489, 492, 512
Samsonite, 150, 340
Samsung Electronics, 540
San Francisco Giants, 580
Sandoz Pharmaceuticals, 133
Sanyo Electric Company, 151
Sara Lee, 323, 369, 527, 544
SAS, 250
SAS Airlines, 669
Saucony, 433
Sawtooth CiW, 316
SC Johnson, 35, 174, 579
Scandinavian Airlines, 669
Schlosser, Eric, 581
Scholastic Books, 429
Schultz, Howard, 399, 595
Schwan Food Company, 496, 532
Scion, 429, 557
Scoop Away, 45
Scott, Lee, 89
Scott Paper, 23, 685
Scotts Miracle-Gro, 357
Scrabble, 347
Seagram's, 305, 345
Sears, 11, 111, 117, 283, 344, 425, 426, 428, 486, 488, 502, 505, 522, 556
Seattle Mariners, 702
Second Life, 364
Seed, 572
Seed Media, 572
Seiko, 648
Selling to the Military, 241
Selling to the U.S. Air Force, 241
Sensodyne toothpaste, 42
Sephora, 445, 482–483, 511, 519–520, 694
Servpro, 500
Seventeen, 574
Shades of You, 117
Shanghai Automotive Corporation, 167, 238, 373
Shapes, 223
Sharp Grossmont Hospital, 670
Sheraton, 95, 170, 432
Sherwin-Williams, 423, 599
Shoebox greeting cards, 303, 325
shopology.com, 211
Shrek, 597
Shuffle, 219
Sierra Club, 88
Simpson, O.J., 78
Sirius, 578
Slumdog Millionaire, 576
Smart Alliance, 92
Smart Money magazine, 74
SmithKline Beecham, 324
Smokey the Bear, 405
SnackWell, 348
Snap Fitness Inc., 500
Snapple, 283
Snickers, 564
Snoop Dogg, 580
SoBe Life Water, 562
Soft Sheen, 117
Solo, 282
Sonia Kashuk, 430
Sonic, 308, 499, 500
SonicBlue, 193, 218
Sony, 44, 90, 113, 126, 133, 170, 222, 345, 371, 376, 380, 385, 419, 497, 539, 540, 544, 581, 598, 602, 686, 696, 703, 706
Sopranos, The, 579
Sotheby's, 498, 649
Soule, Eric, 639
Source, The, 568
Southwest Airlines, 7, 11, 37, 41, 42, 391, 392, 393, 456
Sovereign Bank, 269
Space Adventures, 598
Spam, 120, 341
Sparks, John, 23
Special Olympics, 95
Specific Media, 265
Spector, Robert, 518
SpectraLink, 605
Spike TV, 214, 444
Splenda, 544
SpongeBob SquarePants, 164
Sporting Goods Business, 43
Sporting News Grill, 113
Sporting News, The, 601
Sports Authority, The, 505
Sports Illustrated, 625, 713
Spring Break, 637
Spring Valley, 503
Springsteen, Bruce, 521
Sprinkles, 91
Sprint, 116
Sprite, 210, 351
SPSS, 316, 711
St. Jude's Children's Research Hospital, 403, 580
Stackhouse, Sookie, 551
Standard and Poor's, 24, 609
Staples, 468, 476, 492, 522
Starbucks, 8, 39, 95, 126, 139–140, 169, 179, 205, 266, 277, 296, 308, 365, 394, 399, 426, 505, 508, 560, 595, 596, 598, 601
Stardoll.com, 111
Starkist Sea Foods, 305, 564
Starlight Children's Foundation, 580
StarTek, Inc., 474
Starwood Hotels and Resorts, 9, 95, 598, 713
State Fair, 120
Stave Puzzles, 712, 718
Stengel, James, 204
Stern, Howard, 578
Steuer, Joan, 230
Stick-Up, 366
Stone, Lewis, 305
Stonyfield Farm, 193
Strategic Resource Group, 283
Strawberry Shortcake
StrawberryFrog, 429
Streamline.com, 7
Student Advantage Discount Card, 704
Subaru, 271
Subway, 486, 490, 499, 500, 596
Sumerset Houseboats, 715, 718
Suni Imaging, 234
Sunlight, 529
Super 8, 500
Super Bowl, 542, 569, 597
Super Glue, 249
Super Size Me, 581
Supercuts, 499, 500
SUPERVALU, 486
Survey Sampling, 316
SurveyMonkey, 316
SurveyPro, 316
Susan G. Komen Breast Cancer Foundation, 95–96, 580
Sustainable Packaging Coalition, 349
Suzhou Zhongyi Kitchen Co., 675
Suzuki, 167, 271, 436
Swanson Broth, 341
Swanson, Robert, 639
Swanson's Unwritten Rules of Management, 73
Swatch, 629
Swiffer, 151
Swoops, 600
Sylvan Learning Systems, 499
Synovate, 304
Sysco, 429
Szaky, Tom, 357–358

T

T-Mobile, 345–346, 394, 704
Tab, 281
Tabasco Sauce, 561, 600
Taco Bell, 111, 305, 343, 401, 490, 500, 557
Tacoda, 321
Talbots, 505, 715
Tandem Computer, 282
Target, 83, 126, 219, 310, 357, 363, 424, 425, 427, 429, 466, 473, 486, 491, 502, 503–504, 506, 512, 598, 634, 669, 704
Taser International Inc., 80
Tata Motors, 151, 373
Taylor, J. Gary, 92
Taylor, Keith, 713
TDAmeritrade, 321
Technorati, 211, 224, 530, 539, 544
TechSmith Corp., 234
Terra Bite Lounge, 644
Terracycle, 357–358
Tesco, 280, 491, 580
Texaco, 559
T.G.I. Friday's, 308
TheKnot.com, 710
Thomas O'Brien, 430
ThomasNet, 234
Threadless, 368
Tic Tac, 413
Tide, 201, 282, 341, 343, 345, 363, 503, 533, 575
Tiffany, 506, 665
Timberland, 704
Timbuk2, 564–565
Time magazine, 542, 568, 573, 713
Time Warner, 444–445, 511, 556, 558, 568
TiVo, 9, 569–570, 572, 728
T.J. Maxx, 105, 132, 492, 504, 506, 508, 522
TJX Companies, 105, 132, 522
T.K. Maxx, 522
TNS Media Intelligence, 641
Todd Oldham, 430
Tommy Hilfiger, 653
Tony the Tiger, 562
Topol toothpaste, 46
Toshiba, 90, 170, 419, 602
Tower Records, 511
Toyota, 90, 112, 126, 151, 160, 167, 168, 170, 201, 238, 248, 253, 343, 373, 429, 458, 460, 461, 462, 557
Toys "R" Us, 35, 83, 487, 492, 511, 647
Trader Joe's, 5, 105, 112, 278
Travelers' Insurance Company, 390
Travelocity, 641
Trend Micro, 147
Trigger Bathroom Cleaner, 299
Trivial Pursuit, 171
True Blood/TruBlood, 551–552
TruGreen, 395
TRUSTe, 641
Tuesday Morning, 492
Tums, 504, 660
Tuna Helper, 367
TurboTax, 474
Turtle Wax, 683
Tweeter, 488
Twitter, 198, 624
Ty, 44
Tyco, 82
Tylenol, 42
Tyson, 7, 175

U

UB Group, 49
Unilever, 151, 172, 175, 186, 193, 465, 555, 556, 653, 685, 709, 718
Union Carbide, 632
United Airlines, 680
United Artists Theaters, 494
United Technologies, 147
Universal McCann, 530
Universal Sportswear, 644–645
Univision Radio, 206, 224
Unocal Corp., 148, 499
UPN, 375
UPS, 52, 125, 134, 175, 177, 233, 238, 465, 473, 474, 500
Urban Box Office, 7
Urban Outfitters, 507
U.S. Army, 221, 571
U.S. Census Bureau, 300
U.S. Government (website), 300
U.S. Marine Corps, 465
U.S. Navy, 221
U.S. Patent Office, 357
U.S. Postal Service, 676
USAA, 5, 10
USADATA.com, 300, 301
Usborne Books, 494
USPS, 52, 234

V

Value Line, 24
ValuJet, 38
Vanity Fair, 272
Vans, 220
Van's, 498
Vans, 552–553, 590, 623, 694
Vaseline, 172
Vaughan, Bill, 693
Veg-O-Matic, 622
Vegpro Kenya, 174–175
Velveeta, 201
Vera Wang, 561
Verizon, 532, 555, 556, 571, 598, 605, 613
Vespa, 113
Viacom, 444–445, 571
Viagra, 437
Vichy sunscreen, 176
Vick, Michael, 74
Victoria's Secret, 425, 496, 503, 504, 715
Viking, 665
Village Country Inn, 714
Virgin Atlantic Airlines, 251, 395, 570, 571
Virgin Group, 126
Virgin Mobile, 613
Visa, 598, 615, 631
Visor, 378
Volkswagen, 90, 238, 373, 564
Volvo Construction Equipment, 452
Vonage, 571

W

Wahaha Group, 167
Wal-Mart, 6, 41, 74, 82–84, 89, 96, 105, 107, 116, 126, 147, 153, 167–168, 269–270, 279, 283, 284, 310, 338, 344, 357, 363, 424, 427, 428, 463, 465, 466, 472, 473, 486, 487, 489, 490, 491, 492, 502, 503, 504, 506, 507, 521, 537, 581, 582, 634, 643, 647, 651, 666, 667, 669, 670, 671, 674, 693–694, 709, 718
Waldenbooks, 706
Waldorf Astoria, 395
Walgreens, 338, 344, 425, 433, 438, 486, 505, 693
Wall Street Journal, The, 24, 54, 118, 126, 194, 208, 333, 542, 625, 691
Walt Disney, 126, 556, 717. *See also* Disney
Walt Disney World, 11
Ward, Anne Sempowski, 118
Warner Bros. Home Entertainment, 596
Warner-Lambert, 45
Waste Management, 94
Watchmaker Fossil, 640
Water Horse: Legend of the Deep, The, 573
WaterBeast, 257
WD-40 Co., 298–299, 342
Web Survent, 316
Wegmans Food Markets, 3, 400, 713, 714
Weight Watchers, 45, 313, 346
Welch's, 348
Wellness Pet Food, 670–671
Wendy's, 47, 499, 505
West Point Pepperell, 423, 493
Western Union, 5
Westin Hotels & Resorts, 95, 345–346
Weston Group, 366
Weyerhaeuser, 671–672
Wheat Chex, 683
Wheat Thins, 675
Whirlpool, 23, 171, 266, 338, 474, 650
White, Shawn, 561
White Cloud, 503
Whole Foods Market, 73, 112
Wide Open West, 265
Wikipedia, 364
Wild Oats Market, 73
Willbros Petroleum, 434
William Wrigley Jr. Company. *See* Wrigley
Williams, Mona, 581
Williams-Sonoma, 112, 488, 498, 510, 701
Windows, 376
Winfrey, Oprah, 578, 696
Winn-Dixie, 506
Winners, 522
Wintergreen Research, 301, 325
Wipro, 148
Wired, 511
Wolfgang Puck, 113, 347, 507
Wolverine World Wide, 164
Women On Their Way, 214
Wonka, 366
Woods, Tiger, 563
WorkPlace Media, 108
World Book Encyclopedia, 494
World Wildlife Federation, 88
Worldcom, 74, 78, 82
WorldOpinion, 300
Worldwide Retail Exchange, 425
Wrigley, 143, 366, 429, 685
W.W. Grainger Inc., 235
Wyndham Hotels and Resorts, 214

X

X-14, 298–299
Xanga, 212
Xbox, 222, 376, 385, 573, 728
Xerox, 241, 250, 347, 368, 472

Y

Yahoo!, 178, 194, 219, 281, 320, 419, 538, 571, 580
Yamaha, 46, 219, 436
Yankelovich, Inc., 113
Yellow Pages, 24
YMCA, 342
Yoplait, 46, 95, 371, 580, 583
Young & Tender, 295
Your $10 Store, 677
YouTube, 171, 220, 624, 719
Yum! Brands, 343

Z

Zagat, 406
Zale Corporation, 283
Zanga, 110
ZapData, 619
Zappos.com, 5, 198, 392, 400
Zenith, 419
Zhang Qinyong, 675
Ziglar, Zig, 610–611
Zima, 45
Zoom Store, 494
Zulueta, Manny, 82

ÍNDICE ANALÍTICO

A

abandono organizado, 379
abarroteros de mercancía rescatada, 667
acontecimientos en la vida, 215-216
actitudes, 222-224
adhesivo social, 73, 74
administración
  ambiental, 105
  como grupos de interés, 87
  filosofías de marketing, 4-7
  problema de decisión, 200
administración ágil de la cadena de suministro, 461-462
administración de la cadena de suministro ecológica, 475-476
administración de la cadena de suministro esbelta, 461-462
administración de la cadena de suministro Leagile, 462
administración de la cadena de suministro, 446-483
  administración de las relaciones con el cliente, 454-455
  administración de relaciones con el proveedor, 458
  administración del flujo de fabricación, 457-458
  administración del servicio al cliente, 455-456
  administración ecológica, 475-476
  ágil, 461-462
  almacenamiento, 467-468
  beneficios de, 448
  caso de estudio, 481-482
  ciclo de pedido a efectivo, 457
  comunicación, 448
  costeo basado en actividades (ABC), 451
  desarrollo y comercialización del producto, 458
  distribución electrónica, 474
  enfoque de sistemas, 449
  Enfoque del Balanced Scorecard, 470-471
  equipo, 465
  esbelta, 461-462
  estrategias, 460-462
  estructura horizontal, 462, 463
  estructura vertical, 462, 463
  fuentes y obtención, 465
  global, 471-472
  hitos, 453
  identificación por radio frecuencia (RFID), 460
  integración de la medición, 450-451
  integración de la planeación, 451-452
  integración de la relación, 450
  integración de la tecnología, 451-452
  integración de materiales, 452
  integración de operaciones internas, 452-453
  integración del cliente, 453
  integración del proveedor, 452
  integración, 449-454
  intercambio electrónico de datos (EDI), 466-467
  Leagile, 462
  logística de terceras partes (3PL), 457
  logística, 464-469
  manejo de materiales, 468-469
  medición del desempeño, 469-471
  outsourcing, 473-474
  planeación de la distribución de los recursos (DRP), 466-467
  planeación de los requerimientos de materiales (MRO), 466
  posición horizontal, 462, 463-464
  posponer, 462
  proceso de administración de la demanda, 457-457
  proceso de administración del rendimiento, 459
  proceso de cumplimiento del pedido, 457
  proceso del flujo físico, 448
  procesos de negocios en, 454-459
  programas de reabastecimiento automático, 467
  rol de, 448
  segmentación ABC, 453
  seguridad, 475
  sistema de control del inventario, 466.467
  tecnología de cómputo avanzada, 472-473
  tendencias en, 471-476
  transportación, 463, 468-469
  trazado de mapas, 463-464
  videoclips de empresas, 482-483
administración de la campaña, CRM, 712, 713
administración de las relaciones con el cliente (CRM), 698-728
  administración de la campaña,
  anatomía de la decisión de CRM, 719
  base de datos del cliente, 707-708
  caso de estudio, 724-725
  caso de pensamiento crítico, 728
  ciclo, 699-702
  datos del cliente, almacenamiento e integración, 707-709
  datos del cliente, apalancamiento, 712-717
  datos del cliente, captura, 706-707
  identificación de las relaciones con el cliente, 703-704
  identificación de los mejores clientes, 709-711
  implementación, 702
  interacciones con los clientes, 704-706
  minería de datos, 709-711
  preocupaciones por la privacidad y, 716-717
  proceso, 454-455, 699-702
  puntos de contacto, 705-706
  retención del cliente, 712-713
  venta cruzada, 713-714
  videoclips de empresas, 725-726
administración del conocimiento, 703
administración del entorno, 105
adolescentes, 110-111, 212
adopción, nuevos productos, 375-376
adoptante, 373
advergaming, 571-572
advertainment, 572
afroestadounidenses, marketing a los, 117-118, 203
agencias reguladoras federales, 130, 131
agencias reguladoras, 130, 131
agentes, canales, 420, 421
alcance, 573-574
alianzas estratégicas
  canales, 426
  marketing de negocios, 237-238
alimentaciones RSS, 235, 572
alizanza comercial común, 155
almacén, datos, 707
almacenamiento, 467-469
almacenamiento, datos del cliente, 701, 707-709
alternativas estratégicas, 43-46
análisis de la situación (FODA), 38-39
análisis de mercado, canasta, 507
análisis de oportunidad del mercado (MOA), 46
análisis de reciente-frecuencia-monetario (RFM), 710
análisis del punto de equilibrio, 644-646
análisis del valor del tiempo de vida (LTV), 710-711
análisis FODA, 38-39, 58-59
ancho, producto, 503
anfitrión Web, 316
anuncios "flooranimation", 572
anuncios a página completa, 570, 571
anuncios de máquina de búsqueda, 571
anuncios de servicios públicos (PSA), 404-405
anuncios sustitutos, 49
aprendizaje, 221-222, 703
arrendamiento, 245
artículos MRO, 247-248
asiáticos estadounidenses, marketing a, 115, 118-120
asiáticos indios estadounidenses, 119
asignaciones comerciales, 602, 673
asignaciones promocionales, 673
asociación, de canales, 434-435
aspectos globales
  administración de la cadena de suministro, 471-472, 475
  competencia global, 133-134
  desarrollo de nuevos productos, 368, 372-373
  empaque, 351-352
  entorno de innovación/marketing, 125-127

investigación de mercados, 313
investigación y desarrollo, 368, 372
marcas globales, 343. 351
marketing (*Vea* marketing global)
transportación, 472
UN Global Compact, 89-90, 91
ataques terroristas del 11 de septiembre, 203, 222
atmósfera, tiendas minoristas, 507-508
auditoría independiente de marketing, 50
auditoría periódica de marketing, 50
auditoría sistemática de marketing, 50
auditoría, marketing, 50
autoentrevista asistida por computadora, 303
Aviation Security Act, 129

B

Banco Mundial, 153-154, 160
base de datos, del cliente, 707-708
bases
mercados de consumo, 264-273
mercados de negocios, 273-274
posicionamiento, 282-283
BehaviorScan, 322-323
blogs corporativos, 530, 531, 581
blogs no corporativos, 530-531, 581
blogs, 194, 320, 530-531, 581
adolescentes, 212
corporativos/no corporativos, 530-531, 581
líderes de opinión, 211-212
publicidad, 572
State of the Blogosphere, 530
bodegas, 116
boicots, 154
Bollywood, 576
bots de compras, 648-649
bots, de compras, 648-649
bundling, fijación de precios de, 679-680, 686
búsqueda de información externa, 193-194
búsqueda de información interna, 193
búsqueda de prospectos, 607

C

cabildeo, 614
caída, 674
calidad
marketing de negocios, 250
precio y, 651-652
calidad de credibilidad, 390
calidad de la experiencia, 390
calidad en la búsqueda, en servicios, 390
California. Notice of Security Breach Law, 132
campaña de marketing integrada, 526, 545
Canal de Panamá, 463
canales de distribución dual, 425, 433
canales directos, 244, 423, 531
canales mayoristas, 423, 424
mayoristas comerciantes, 420-421
canales múltiples, 425
canales no tradicionales, 425-426
canales, 416-445
agentes y corredores, 420-421, 423-424
alianzas estratégicas, 426
alternos, 425-426
anatomía de, 439
características del mercado, 421
características del producto, 421
caso de estudio, 444-445
comercializadores mayoristas, 420, 421
conflicto, 432-434
consideraciones del comprador, 421
control, 432
cooperación, 435
de comunicación, 528, 531
decisiones estratégicas, 427-430
definición, canal de marketing, 417
directo, 244, 423, 424, 531
discrepancias, 418-419
distribución dual, 425, 433
división del trabajo, 417-418
eficiencia del contacto, 419-420
especialización, 417-418
estructuras, 423-426
ética, 434
factores del mercado, 427
factores del producto, 427-428
factores del productor, 428
funciones de facilitación, 421, 422
funciones logísticas, 421, 422
funciones transaccionales, 421, 422
intensidad de la distribución, 428-430
intermediarios, 420-422
Internet, 438
líder (capitán), 432
mayoristas, 423, 424
mercados globales, 435-437
miembros, 417
minoristas, 420, 421
múltiples, 425
no tradicionales, 425-426
poder, 432
productos de consumo, 423-424
productos de negocios, 424-425
productos industriales, 424-425
quioscos, 426, 434, 437-488
relaciones, administración de, 432-435
servicios, 438-439
sociedad, 434-435
tipos de relaciones, 430-432
videoclips de empresas, 445
canibalización, 277, 279
capacidad de respuesta, servicios, 391-392
capacitación
en ética, 82-84
fuerza de ventas, 614-615
servicio al cliente, 11, 16
capitalismo, 204
carácter perecedero, en los servicios, 391
carreras en marketing, 15, 22-32
carta explicativa, de empleo, 25-26
casos de estudio. *Vea* temas específicos
catálogos, 4996, 504
Celler-Kefauver Antimerger Act, 128
centrado en el cliente, 703, 704-705
Central America Free Trade Agreement (CAFTA), 157-158
centros comerciales regionales, 505
centros comerciales, regionales, 505
centros de compra comunitarios, 505
centros de compra, 505-506
Channel M2, focus groups en línea, 318-319
Child Protection Act, 129
Child Protection and Toy Safety Act, 129
Children's Online Privacy Protection Act, 129
China
compras en equipo en, 675
marketing global en, 152, 153, 481-482
chinos estadounidenses, 119
ciclo de pedido a efectivo, 457
ciclos de vida, del producto (PLC), 376-381, 540-541, 646-647
cierre de la venta, 611
clase media, 206-207
clase social, 206-208
clase trabajadora, 207
clase, social, 206-208
clasificación informacional, 49-350
clientes. *Vea también* consumidor
administración de la relación (*Vea* administración de la relación con el cliente)
almacén de datos, 707
análisis de reciente-frecuencia-monetario (RFM), 710
análisis del valor del tiempo de vida (LTV), 710-711
base de datos, 707-708
centrado en el cliente, 703, 704-705
concepto del usuario promedio, 12-13
conservar a los existentes, la investigación de mercados y, 296
en los mercados de negocios, frente a de consumo, 244
ideas de nuevos productos, 365
integración, de la administración de la cadena de suministro, 453
interacciones, 704-706
lealtad de, 8-9
lista compilada, 708
lista de respuestas, 708
marketing de negocios, 239-241
marketing de uno a uno, 280-281
marketing relacional, 10, 236-239
minería de datos, 709-711
modelado predictivo, 710, 711
negocios, categorías de, 239-241
perfil, 609
personal orientado al cliente, 10-11
preocupaciones por la privacidad, 716-171
pruebas de nuevos productos, 715
puntos de contacto, 705-706
rastreo, 700
retención, 237, 453, 712-713
segmentación, 710
tipos de segmentación, 274
clubes de almacén de membresía, 492
co-creación, 9
codificación, comunicación, 527-528
código de ética, 80
códigos de barras, 323, 350, 467
códigos universales del producto (UPC), 350
comercialización masiva, 395
comercialización mezclada, 489
comercialización, 370, 458
comercio electrónico (B2B), 234-236
comercio electrónico de negocio a negocio, 234-236, 253
comercio electrónico móvil. *Vea* comercio móvil
comercio electrónico, 510-511, 641
comercio móvil, 510-511
comercio, promoción de ventas, 593, 602-603
competencia
comprensión, 105
entorno de marketing, 105, 133-134
global, 133-134
ideas de nuevos productos, 365-366
para la participación de mercado y las utilidades, 133
precio y, 647
comportamiento posterior a la compra, 197-198
comportamiento rutinario de respuesta, 199-200
comportamiento, del consumidor. *Vea* consumidor
comprador, rol, 212
comprador. *Vea también* consumidor; cliente
en mercados de negocios frente a de consumo, 244-245

para exportación, 164
para grandes almacenes, 488
compradores misterio, 307-308
compras
centros, 248-250
decisiones, del cliente (*Vea* decisiones de compra del consumidor)
marketing de negocios, 244-245, 248-252
proceso, segmentación del mercado por, 274
compras de equipo, 675
compras de impulso, 197
compras virtuales, 309-310
compras. *Vea también* decisiones de compra del consumidor
Certified Purchasing Manager (CPM) 245
comportamiento de compra, 195-197
decisiones, refuerzo, 714-715
planeadas frente a no planeadas, 197
poder, 121
volumen, mercados de negocios y de consumo, 422, 274
comunicación interpersonal, 527
comunicación masiva, 527
comunicación verbal, 375-376, 398
comunicación, 526-531. *Vea también* publicidad; promoción; relaciones públicas
administración de la cadena de suministro, 448
blogs, 530-531
canales, 528, 531
codificación, 527-528
decodificación 529
definición, 526
emisor, 527-528
marketing integrado (IMC), 538-530
masiva, 527
mezcla promocional, 535-536
orientada, 714-715
proceso, 527-529, 535-536
receptor, 529
retroalimentación 529
ruido, 528-529
tecnologías Web 2.0, 529-531
transmisión del mensaje, 528-529
comunicaciones de marketing orientadas, 714-715
comunicaciones integradas de marketing, (CIM), 538-539
comunidad Web, 319, 530
concepto AIDA, 536-537
concepto del usuario promedio, 12-13
concepto del yo, 216-217
conciencia del cáncer de seno, 95-96
concursos, 599
confiabilidad, servicios, 391
confianza, 8, 238
conflicto horizontal, canal, 433
conflicto vertical, canal, 433
conflicto, de canal, 432-434
conjunto evocado, 195
consultores, 64-65
consumidor. *Vea también* clientes
comportamiento, 191
Consumer Credit Protection Act, 130, 134
Consumer Product Safety Act, 129, 368
Consumer Product Safety Commission, 130, 134
decisiones de compra (*Vea* decisiones de compra del consumidor)
educación, relaciones públicas, 579
hábitos, 107-109
ingresos, 121-122
medios generados, 320
mercados, frente a mercados de negocios, 243.246
mercados, segmentación de, 264-2732
necesidades y deseos, 192-193
participación, 199-202
penalidades, 682
privacidad, 130-132, 265, 534
proceso de toma de decisiones, 191-197
productos, 337-339
productos, canales, 423-424
promoción de ventas, 594, 595-601
publicidad, efecto sobre, 556-557
rol, en las compras familiares, 212, 213
típico, cantidad consumida, 15, 16
contracomercio, 177
control de cambio, 154-155
control social, 73-74
control, 49
canal, 432
plan de marketing, 40-50
convenios comerciales, 155-160
coreanos estadounidenses, 119
corredores, canales, 420-421, 423-424
correo
directo, 495, 504
encuestas, investigación de mercados, 303-304
correo directo, 495
Corte Suprema, 670, 671
costeo basado en actividades (ABC), 451
costo
conjunto, 683
curvas, 642
estrategias de reducción, 41
fijación de precios, 641-646, 684-685
por contacto, 542
tipos de, 641
ventaja competitiva, 40-41
costo fijo, 641
costo marginal (MC), 641
costo promedio total (ATC), 641
costo variable promedio (AVC), 641
costos conjuntos, fijación de precios, 683
costos laborales, 41
creación de redes, 608
creencias, 222-224
CRM. *Vea* administración de las relaciones con el cliente
cuatro P, 47-48
cuestionarios, investigación de mercados, 305-307, 313
cultura, 204-206, 238- *Vea también* aspectos globales;
marketing
decisiones de compra del consumidor, 201, 202-204
definición, 203
ética y, 84-86
marketing global y, 150-152, 204-205
marketing multicultural, 268-269
subculturas, 204, 205-206
cuotas
importaciones, 154, 156, 160
ventas, 613
cupones, 595-596, 601, 616
currículo, 25
curvas de experiencia, 41

D

Datos
almacén, 707
almacenamiento, cliente, 707-709
captura, cliente, 706-707
investigación de mercados, 300, 301, 312-313
minería, 709-711
recabado y análisis, 312-313
datos primarios, investigación de mercados, 301
datos secundarios, investigación de mercados, 299-300
decisiones de compra del consumidor, 190-231
anatomía de comprar (un automóvil), 225
aprendizaje, 221-222
blogs y, 221-222
búsqueda de información, 193-195
caso de estudio, 229-231
clase social, 206-208
comportamiento posterior a la compra, 197-198
compra, 196-197
concepto del yo, 216-217
conjunto evocado, 195
continuo de, 199
creencias y actitudes, 222-224
disonancia cognitiva, 197-198
edad, 214.216
estilo de vida, 216-217
etapa del ciclo de vida familiar, 214-216
evaluación de alternativas, 195-197
factores culturales, 201-202-206
factores que influyen, 201-208
factores sociales, 201. 202, 209-213
familia, 212-213
grupos de referencia, 209-210
influencias individuales, 213-217
influencias psicológicas, 217-224
jerarquía de necesidades de Maslow, 220-221
líderes de opinión, 210-212
motivación, 220-221
participación, 199-202
percepción, 217-220
personalidad, 216-217
proceso de toma de decisiones, 191-197
reconocimiento de la necesidad, 192-193
sexo, 214
tipos de, 199-202
valores en, 202-204
videoclips de empresas, 223
declaración de la misión, 37-38
decodificación, comunicación, 529
decreto de consentimiento, 131
demanda conjunta, 243
demanda derivada, 243
demanda elástica, 636-637
demanda fluctuante, 243-244
demanda inelástica, 243, 636-637
demanda, 273, 634-639
administración de la cadena de suministro, 456-457, 462
curva, 634, 635, 665
derivada, 243
elasticidad de, 636-639
fijación de precios y, 634-639, 685-686
mercados de negocios frente a de consumo, 243-244
sistema de tirar y empujar de, 447-448, 452, 543-544
demografía. *Vea también* Psicografía
entorno de marketing, 47. 59, 109-115
marketing global, 160-161
segmentación del mercado por, 265-270
desagregación, fijación de precios, 680, 686
desarrollo de productos, 363-373

desarrollo del mercado, 44
desarrollo simultáneo del producto, 368
desarrollo, definición, 367
descremado, de precios, 665-666
descuento acumulativo de cantidad, 673
descuento comercial, 675
descuento de cantidad no acumulativo, 673
descuento de temporada, 673
descuento en efectivo, 673
descuento funcional, 673
descuento por cantidad, 673
descuentos, 673, 675
deseos, consumidor, 192-193
desintermediación, 236
determinación de la marca, 222, 342-347, 579
beneficios de, 343
brand equity (capital de marca), 343
estrategias, 343-346
extensiones de la marca, 196
imagen de la marca, 222
marca registrada, 342
marcas cautivas, 344
marcas combinadas, 345-346
marcas del fabricante frente a privadas, 344
marcas globales, 343, 351
marcas individuales frente afrente a familiares, 344-345
marcas registradas, 346-347
modificación del logotipo de la marca, 557
nombres de marca, 42, 219, 342
robo de marca, 165-166
determinación de marca cooperativa, 345
dificultades económicas, fijación de precios durante, 684-687
difusión, 373-374, 379
dinámica de grupo, 304
dinero de impulso, 602
dinero de reducción de precio, 674
discrepancia de la cantidad, 418, 419
discrepancia de la variedad, 419
discrepancia espacial, 419
discrepancia temporal, 419
discrepancias en la calidad, 418, 419
discriminación del estímulo, 222
disonancia cognitiva, 197-198
distribución
cadenas de suministro (*Vea* administración de la cadena de suministro)
canales (*Vea* canales)
distribución electrónica, 474
distribución exclusiva, 428, 429-430
distribución intensiva, 428-429
distribución selectiva, 218
distribución selectiva, 428, 429
distribuidores, 423-426
dual, 425, 433
efectividad, incremento de, 715
electrónica, 474
estrategias, mezcla de marketing, 48
fijación de precios y, 647-648
ideas de nuevos productos, 365
marketing global, 174.175
mercados de negocios frente a de consumo, 244
minorista (*Vea* minoristas)
niveles de intensidad, 428-430
organizaciones sin fines de lucro, 403-404
planeación de recursos (DRP), 466-467
servicios, 396, 437-438
distribuidores automáticos, 494
distribuidores industriales, 424-425
diversidad, 121. *Vea también* mercados étnicos
diversificación, 44
división del trabajo, canales, 417-418
divulgación afirmativa, 131
Doha Reunid, 156

E
Edad
decisiones de compra del consumidor y, 214-216
gastos anuales por, 215
segmentación del mercado, 266-267
EDI, *Vea* intercambio electrónicos de datos (EDI)
efecto del dígito izquierdo, 679
efecto multiplicador, 243-244
eficiencia del contacto, 419-420
elasticidad de la demanda, 636-639
elasticidad unitaria, 636
emisor, comunicación, 527-528
empaque, 348-350, 351-353
empatía, servicios, 392, 393
empleados. *Vea también* personal
costo de reemplazarlos, 400
ideas de nuevos productos de, 365
satisfacción, valor de, 400
tipo y densidad, minoristas, 507-508
empleo
agencias, 24
búsqueda de trabajo, 23-31
carreras en marketing, 15, 22-32
carta explicatorio, 25-26
currículo, 25
enfoque previo, 24-26
entrevistas, 26-31
outsourcing/offshoring, 41
promociones, 31-32
vendiéndose usted mismo, 23-31
empowerment
del personal, para resolver problemas, 11
relaciones con el cliente, 703
empresas multinacionales, 147-150, 179. *Vea también* marketing global
encuestas de opinión, en línea, 194
enfermad de Gauchers, medicamento para, 665- 687
Enfoque DAGMAR, 562
enfoque de sistemas, 449
Enfoque del Balanced Scorecard, 470-471
enfoque organizacional, 7-11
enfoque previo
empleo, 24-26
venta personal, 609
Enterprise Resource Planning (ERP), 64
entorno de marketing externo, 103-105
marketing global, 150-161
entorno, de marketing, 102-141
adolescentes, 110-111
afroestadounidenses, 117-118
agencias reguladoras, 130, 131
asiáticos estadounidenses, 118-120
caso de estudio, 139-140
estilos de vida componentes, 106-107
externo, 103-105, 150-161
factores competitivos, 133-134
factores demográficos, 109-115
factores políticos y legales, 127-132
factores sociales, 105-109
factores tecnológicos, 124-127
generación de la posguerra (*baby boomers*), 113-115
Generación X, 112-113
Generación Y, 111-112
hispano estadounidenses, 115-116
ingreso del consumidor, 121-122
legislación federal, 128-129
leyes estatales, 129
marketing global, 150-161
mercado meta, 103
mercados étnicos, 115-121
multiculturalismo, 121
población, 109-110
poder de compra, 121
preadolescentes, 110
privacidad del consumidor, 130-132
robo de identidad, 132
roles de la familia, 107
tiempo, falta de, 107-109
valores estadounidenses, 105-106, 202, 204
variación regional, 106
entrevista personal asistida por computadora, 303
entrevista personal en el hogar, 302
entrevista por teléfono asistida por computadora (CATI), 315
entrevistas
empleo, 26-31
investigación de mercados, 303, 304
entrevistas de ejecutivos, 304
entrevistas de intercepción en centros comerciales, 303
entrevistas por teléfono, 303, 315
equipo accesorio, 246
equipo importante (instalaciones), 246
equipo, marketing de negocios, 246
error aleatorio, 312
error de marco, 312
error de medición, 312
errores de marketing
Dove (UNilever), 187
Dr. Pepper y Guns N' Roses, 333
Fijación de precios de Ryanair, 695
Google Street View, 727
MobileMe, 412
Motrin Gets Twittered, 624
Springsteen y Wal-Mart, 521
errores, muestreo, 312
escaneo del entorno, 39, 103-105
especialización, canales, 417-418
especificidad del rol, administración de la cadena de suministro, 450
estándar de vida, 121-122
estandarización
marketing global, 148-150
servicios, 395
estilo de vida, 106, 216
centros, 506
clase social y, 207
componente, 106-107
decisiones de compra del consumidor, 207. 215, 216-217
segmentación del mercado, 272
estilos de vida componentes, 106-107
estímulo, 198, 218
estímulos externos, 192
estímulos internos, 192
estrategia de impulsar, promoción, 542, 543-544
estrategia de marketing, 46-47
estrategia de nuevos productos, 364
estrategia pul, promoción, 542, 543-544
estrategias de asignación de recursos, 46
estrategias promocionales, 525, 526
fijación de precios, 650
mezcla de marketing, 48
negocios minoristas, 503-504
servicios, 396-397
estrella, en la matriz de portafolio, 45

estructura horizontal, cadena de suministro, 462, 463
estructura política, marketing global, 153-154
etapa de crecimiento, ciclo de vida del producto, 378, 541
etapa de declinación, ciclo de vida del producto, 379, 541
etapa de introducción, ciclo de vida del producto, 377-378, 540-541
etapa de madurez, ciclo de vida del producto, 378-379, 541
etapa del ciclo de vid, familia, 214-216
ética, 72-101
anuncios sustitutos, 49
aspectos de privacidad, 265, 534
canales, problema de soborno, 434
capacitación, 82-84
caso de estudio, 99-101
código de, 80
concepto de, 74-77
control social, modos de, 73-74
convenios de fabricación por contrato, 166
definición, 75
diferencias culturales, 84-86
"Empresas más éticas", 82, 83
fijación de precios, 669-672
Foreign Corrupt Practicas Act, 434
imponer estándares a otros, 82-84
industria tabacalera, 85
marketing de negocios, 251-252
marketing de servicios, iglesias, 404
marketing relacionado con una causa, 94-96
Moral, 78-79
Moralidad y ética en los negocios, 78-79
negocios, comportamiento ético en, 78-86, 251, 252
orientación conductual, 265
países en vías de desarrollo, 85-86
Pautas, 80-82
Prácticas ecológicas, 350
responsabilidad social corporativa, 86-94
sociedad civil, factores determinantes de, 73-74
sustentabilidad, 86-87
tecnología y, 75-77
teoría de los grupos de interés, 87-88
teorías, 75-77
toma de decisiones, 79-80
etiquetado persuasivo, 349
etiquetado, producto, 349-350
evaluación, 49
atractivos publicitarios, 562-563, 566
comportamiento de compra, 195-197
marketing de negocios, 250
plan de marketing, 49-50
evaluación, venta personal, 609
exhibidor en el punto de compra (P-O-P), 600
experiencia única, de los clientes, 5
experiencia, previa, 200
experimentos, investigación de mercados, 310
exportación, 144, 162-164, 178. *Vea también* marketing global
agente de exportación 164
ayuda para, del U.S. Commercial Service, 163-164
comprador para, 164
corredor de exportación, 164
inundación del mercado, 177
exposición selectiva, 217-218
E-Z Pass, 391, 472

F

fabricación por contrato, 165-166
fabricación, por contrato, 473-474
fabricantes de equipo original (OEM), 239-240, 241
factores económicos, entorno de marketing, 121-124
factores legales
entorno de marketing, 127-132
fijación de precios, 669-672
factores políticos, entorno de marketing, 127-132
factores psicológicos, decisiones de compra del consumidor, 202, 217-224
factores sociales
decisiones de compra del consumidor, 201, 202
entorno de marketing, 105-109
familia
ciclo de vida (FLC), 269-270
decisiones de compra, 212-216
entorno de marketing, 107
etapa del ciclo de vida, 214-216
marcas, 344
roles cambiantes en, 107, 214, 215
roles de toma de decisiones, 212-213
farmacias, 489-490
Federal Food and Drug Act, 129
Federal Hazardous Substances Act, 129
Federal Trade Comisión (FTC), 130, 131, 501
Federal Trade Comisión Act, 128, 669
fijación de precios del líder, 678-679
fijación de precios bajos todos los días (EDLP), 491. 506
fijación de precios bajos, 675-676
fijación de precios basada en el valor, 674-675, 686
fijación de precios basada en puntos, 676
fijación de precios de absorción del flete, 676
fijación de precios de anzuelo, 679
fijación de precios de cotización demorada, 684
fijación de precios de dos partes
fijación de precios de entrega uniforme, 676
fijación de precios de escalador, 684-685
fijación de precios de línea de productos, 683
fijación de precios de los servicios profesionales, 678
fijación de precios de margen de utilidad bruta, 643
fijación de precios de prestigio, 652
fijación de precios de status quo, 634, 667-668
fijación de precios en el origen FOB, 676
fijación de precios flexible, 677
fijación de precios geográfica, 676
fijación de precios horizontal, 671
fijación de precios líder, 678-679
fijación de precios orientada a las operaciones
fijación de precios orientada al ingreso, 397
fijación de precios orientada al patrocinio, 397
fijación de precios par o non, 679
fijación de precios por zona, 676
fijación de precios psicológica, 679
fijación de precios, 628-696
absorción del flete, 676
afinación, 673-682
agrupar, 679-680
alineación de precio, 678
alza de precios, 643
análisis del punto de equilibrio, 644-646
asignaciones comerciales, 673
asignaciones promocionales, 673
aspectos de legalidad, 669-672
basada en el valor, 674-675, 686
calidad y, 651-652
caso de pensamiento crítico, 696
casos de estudio, 659-660, 686
cebo, 679
competencia, 647
costos conjuntos, 683
cotización demorada, 684
debajo del costo, 405
demandas, clientes grandes, 651
depredadora, 671-672
desagrupar, 680, 686
descremado de precios, 504
descuentos, 673, 675
determinación del precio, 663-668
determinante del costo, 641-646
determinantes de la demanda de, 634-639
dificultades económicas y, 684-687
dinero de reducción de precio, 674
discriminación de precio, 671
dos partes, 680, 681
efecto de la información, 629
efecto de sacrificio, 629
elasticidad de la demanda, 636-639
encubrimiento de precio, 685-686
engaño de precio, 504
entregada en forma uniforme, 676
equilibrio de precio, 634, 635-636
escalador, 684-685
establecimiento de los fundamentos, 643
estimación de la demanda, costos, utilidades, 664
estrategia de distribución, 647-648
estrategia de promoción, 650
estrategias, 664-668
etapas del ciclo de vida del producto, 646-647
ética, 669-672
factores determinantes, 634-652
fijación de precio, 669, 669-671
fijación de precios de la línea de productos, 683, 688
fijación de precios de rebaja, 675-676
fijación de precios por zona, 676
financiamiento de cero por ciento, 674
flexible, 677
geográfica, 676
igualación de precios garantizada, 650-651
importancia de, 629-630
inflación y, 684-686
ingreso marginal, 643, 644
Internet, impacto de, 648-650
irreal, 8-9
líder (líder de pérdidas), 678-679
mantenimiento del precio de reventa, 670-671
marketing de negocios, 250
marketing global, 175-176
maximización de la utilidad, 631-632, 643-644
maximización de las ventas, 633-634
metas, 663-664
minoristas de precio bajo, 492-493
negocio minorista, 487, 506
no financiera, 405
objetivos orientados a las utilidades, 631-632
objetivos orientados a las ventas,
objetivos, 631-634
organizaciones sin fines de lucro, 505
orientación conductual, 640-641
orientada a las operaciones, 397
orientada al ingreso, 397
orientada al patrocinio, 397
origen FOB, 676
pares-nones, 679
participación de mercado, 632-633

penalidades para el consumidor, 682
penetración, 666-667
poder- 639
prácticas comerciales injustas, 669
precio bajo todos los días, 491, 506
precio base, 673-682
precio, definición, 629
prestigio, 652
psicológica, 679
punto base, 676
reacciones del consumidor a, 668
rebajas, 673-674
recesión y, 686-687
rendimiento sobre la inversión (ROI), 632, 633
servicios profesionales, 678
servicios, 397
sistemas de administración del rendimiento (YMS), 639-641
status quo, 634, 667-668
sucursales de fábrica, 492-493
táctica de un solo precio, 677
tácticas orientadas a la demanda, 685-686
tácticas orientadas al costo, 684-685
trueques, 677-678
variable, 677
venta contra la marca, 648
videoclips de empresas, 660-694
fijación depredadora de precios, 671-672
filipino estadounidenses, 119
filosofía de marketing de orientación a las ventas, 4-5, 7-15
filosofía de marketing de orientación al marketing social, 6-7
filosofía de marketing de orientación al mercado, 5
diferencias de la orientación a las ventas, 7-15
filosofía de producción, orientación, marketing, 4
filosofías de gerencia de marketing, 4-14
filosofías, gerencia de marketing, 4-14
Financial Services Modernization Act, 132
financiamiento de cero por ciento, 674
firma de servicios de campo, 312
flete fantasma, 676
focus groups, 304-305, 317-319
Fondo Monetario Internacional (FMI), 145, 160
Food and Drug Administration (FDA), 130, 137, 578
Foreign Corrupt Practices Act, 84, 434
franjas comerciales, 505
franquiciamiento de marca registrada, 499
franquiciamiento del producto y marca registrada, 499
franquiciamiento, 498-501
formatos de franquicias, 499
franquiciador/franquiciado, 398
franquicias, 486, 487
marketing global, 164-165
franquicias de formato de negocios, 499
frecuencia, 235, 574
fuente de información controlada no de marketing, 193-194
fuentes, administración de la cadena de suministro, 465
fuerza de ventas de compensación, 615
funciones en línea. *Vea también* Internet
compras y fijación de precios, 648-650
encuestas, investigación de mercados, 315-316
factor de pegadizo, 235
focus groups, 317-319
marketing (*Vea* Internet)
marketing de prueba, 370
minoristas, 497-498, 509-510
promoción de ventas, 598, 600-601
proveedores de panel, 316-317
publicidad, 571-573
servicio al cliente, 509-510
servicios, 396
subastas, 649-650
funciones transaccionales, 421, 422
fundamentar, 643

G

garantía expresa, 352
garantía implícita, 352
garantías, productos, 352
generación de ideas, nuevos productos, 365-367
Generación de la Depresión, 267
Generación de la Guerra, 267
generación de la posguerra (Baby Boomers), 113-115, 266, 284
Generación del Milenio. *Vea* Generación Y
Generación Dorada, 267
Generación G. I, 267
Generación X, 45, 112-1133, 266
Generacion Y, 111-112, 192.193, 266
General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), 156
generalización del estímulo, 222
Global Compact de las Naciones Unidas, 89-90, 91
globalización
beneficios de la, 143-144, 146
outsourcing y, 145-146
temor a, 145-146
gobierno
cliente del marketing de negocios, 240-241, 253
regulación del entorno de marketing, 128-130, 132
subsidios, 41
gobierno federal, como cliente, 240-241, 253
Gramm-Leach-Bliley Act, 132, 716
grandes almacenes, 488
grupo de membresía primario, 209
grupo secundario de membresía, 209
grupos de interés, 3, 86
grupos de referencia aspiracionales, 309-210
grupos de referencia no aspiracionales, 210
grupos de referencia, decisiones de compra del consumidor, 209-210
guardabarreras, 249

H

Hart-Scott-Rodino Act, 128
Hawai, promoción de turismo en, 580
Health Insurance Portability and Accoutability Act, 132, 716
Heterogeneidad, en los servicios, 390-391
hispano estadounidenses, marketing a, 115-116, 268-269
hitos, 39, 453
Homeland Security Act, 129
huracán Katrina, estafa de precios después, 504

I

ideas súbitas, de nuevos productos, 366
identificación de los mejores clientes, 709-711
identificación por radio frecuencia (RFID), 460, 472-473, 715
iglesias, 404
igualación de precio garantizada, 650-651
imagen de sí mismo, 216
imagen ideal de sí mismo, 216
imagen real de sí mismo, 216
India, marketing en, 152-153, 481-482, 653
industria automotriz, 7-8, 13, 460
industria tabacalera, 17, 49, 85, 127-128, 559
inflación
entorno de marketing, 122-123
fijación de precios durante, 684-686
influencias individuales, decisiones de compra del consumidor, 213-217
influyentes, 212, 249
infomerciales, 569
información secundaria, Internet, 300
información. *Vea también* investigación de mercados
búsqueda, comportamiento de compra, 193-195
fuentes, 193-194, 300
marketing, 293
procesamiento, 394
promoción y, 532
informes, 314-322
InfoScan Review, 323
ingreso marginal (MR), 643, 644
ingreso nacional bruto (INB), 152
ingreso,
clase social e, 208
entorno de marketing, 121-122
nacional bruto (INB), 152
segmentación del mercado, 268
ingreso, 630
In-House Development Center, (IHDC), 65
iniciadores, 212, 249
innovación, 125-127, 366, 373-374
innovadores, 373-374
inseparabilidad, en los servicios, 390
instalación telefónica de ubicación central (CLT), 303
instalaciones, marketing de negocios, 246
instituciones, clientes de marketing de negocios, 241
intangibilidad, en los servicios, 390
integración de datos, clientes, 707-709
integración de la medición, administración de la cadena de suministro, 450-451
integración del material, administración de la cadena de suministro, 452
integración interna de las operaciones, 452-453
integración, administración de la cadena de suministro, 449-454
inteligencia competitiva (CI), 323-325
intensiva en capital, 148
interacciones en el punto de venta, 706
interacciones, relaciones con el cliente, 704-706
interactividad, minorista, 510
intercambio electrónico de datos (EDI), 446-447
intercambio en línea de negocio a negocio, 244
intercambio, 3-4
intermediarios, 417, 420-422
intermediarios, 417, 651
Internet. *Vea también* funciones en línea
administración de datos, 322
aspectos de privacidad, 265, 534
búsqueda de trabajo, 24
Channel 2, focus groups en línea, 318-319
colaboración cliente/proveedor de investigación, 322
como canal de servicio, 438
comunicación de marketing, 529-531
comunicaciones verbales, 375-376
comunidades Web, 319, 530

datos secundarios, investigación de mercados, 300
distribuidores/canales en, 425
encuestas, ventajas de, 315-316
éxito en línea, medición, 235
fijación de precios, impacto sobre, 648-650
focus groups, 317-319
fuente de información, 194, 300
informes, presentación, 3114
informes, publicación y distribución, 322
investigación de mercados, 315-322
marketing de negocios, 234-236
marketing global, 177-178
medios generados por el consumidor, 320
minoristas en línea, 497-498
orientación conductual, 320-321
pegadizo, 235
promoción de ventas, 598, 600-601
proveedores de panel, 316-317
publicidad, 568, 571-573
relaciones públicas, 581
solicitudes de propuestas (RFP), 322
subastas, 640-650
tecnología Web 2.0, 364, 529-531
tiempo promedio en línea, 194
interrogación, en la matriz de portafolio, 45
inundación del mercado, 176
inversión
extranjera directa, 167-168
restricciones sobre las empresas multinacionales, 148
inversión extranjera directa, 167-168
inversión extranjera, directa, 167-168
investigación aplicada, 125
investigación basada en escáner, 322-323
investigación básica, 125
investigación de mercados, *Vea* investigación, marketing
investigación etnográfica, 308-309
investigación por encuesta, 302-305, 315-316
investigación por observación, 307-308, 309-310
investigación y desarrollo, 4, 44, 363-373
investigación básica frente a aplicada, 125
nuevos productos, 366, 368, 372
investigación, de mercados, 294-334
administración de datos, 322
agregadores, 301
análisis de datos, 312-313
basada en escáner, 322-323
carreras, 22-23
caso de estudio, 330-332
compradores misterio, 307-308
compras virtuales, 309-310
cuándo hacerla, 323
datos primarios, 301
datos secundarios, 299-300
diseño del cuestionario, 305-307, 313
diseño, 301
entrevistas, 303. 304
etnográfica, 308-309
experimentos, 310
focus groups, 304-305, 317-319
global, 313
informes, 314, 322
inteligencia competitiva (CI), 323-325
Internet, 315-322
investigación por encuesta, 302-305, 315-316
marketing de base de datos, 294
medios generados por el consumidor (CGM), 320
objetivo, 299
observación, 307-310
orientación conductual, 320, 321
pasos en, 298-314
problema de decisión de la gerencia, 299
problema, decisión de administración, 299
problema, investigación de mercados, 299
procedimientos de muestreo, 310-312
rastreo del problema, 296
retención de clientes, 296
rol de, 294
seguimiento, 314
sistemas de apoyo a las decisiones, 293-294
subestimar el mercado, 297-298
tabulación cruzada, 312-313
toma de decisiones, administración, 295-296
usos de la gerencia de, 294-296
usos de, 294-296
videoclips de empresas, 332

J

japoneses estadounidenses, 119-120
jerarquía de las necesidades de Maslow, 220-221
jerarquía de Maslow de, 220-221
reconocimiento, 192-193
jerarquía de necesidades, de Maslow, 220-221
joint venture, en el marketing global, 166-167

K

Kefauver-Harris Drug Amendment, 129
keiretsu, 238

L

lámpara fluorescente compacta (CFL), 223
Lanham Act, 128
lavado ecológico, 350
legislación anti spam, 129, 131, 716
legislación federal sobre marketing, 128-129
legislación, federal y estatal, 128-129
Ley CAN-SPAM, 129, 131, 716
Ley Clayton, 128
Ley de No Llamar, 129, 716
Ley Robinson-Patman, 128-671
Ley Sherman, 128, 669, 671
Ley Wheeler-Lea, 128
leyes antimonopolio, 669-670
leyes estatales sobre el marketing, 129-132
leyes sobre el marketing, 128-129
licenciamiento, 164-165
líder, canal, 432
líderes de categoría, 492
líderes de opinión, 210-212
líneas, producto, 339-342
lista compilada, clientes, 708
lista de respuesta, clientes, 708
logística
administración de la cadena de suministro, 464-469, 473-474
canales, 421, 422
outsourcing, 473-474
sistema de información, 464-465
logística de terceras partes (3PL), 457, 473-474
logística del contrato, 473-474
blogs Web. *Vea* blogs

M

Magnuson-Moss Warranty-Federal Trade Commission Improvement Act, 352
manejo de la crisis, relaciones públicas, 581-582
mantenimiento del precio de reventa, 670-671
maquiladoras, 86
marca, definición, 342
marcas cautivas, 344
marcas conjuntas (*cobranding*), 345-346
marcas de servicio, 346
marcas del fabricante, 344
marcas individuales, 344-345
marcas privadas, 344, 503
marcas registradas, 165, 346-347, 352
margen bruto, 487
marketing
agrupación, 155
ambiental (*Vea* marketing ambiental)
auditoría, 50
canales (*Vea* canales)
carreras en, 15, 22-23
comunicación, 526-531
concepto, 5
definición, 3-4
directo, 423, 495-496
esencia del, 10
filosofía de orientación a la producción, 4
filosofía de orientación a las ventas, 4-5, 7-14
filosofía de orientación al mercado, 5, 7-14
filosofía de orientación de marketing social, 6-7
filosofías de la administración, 4-14
filosofías, 4-14
fuente de información controlada, 194
global (*Vea* marketing global)
investigación (*Vea* investigación, de mercados)
miopía, 37
negocios (*Vea* marketing de negocios)
objetivos de la administración, 192
objetivos, 39-40
perspectiva general, 2-32
plan (*Vea* plan de marketing)
razones para estudiar, 14-16
relacionado con una causa, 94-96, 580
viral, 551-552, 625
marketing de base de datos, 131, 294
marketing de medios sociales, 572
marketing de negocios, 232-258
alianzas estratégicas, 237-238
canales del producto, 424-425
caso para estudio, 257-268
centros de compra, 248-250
clientes, categorías de, 239-241
clientes, número de, 244
compradores/comportamiento de compra, 244-245, 248-252
criterios de evaluación, 250
definición, 253
demanda, 243-244
desintermediación, 236
efecto multiplicador, 243-244
estructura de distribución, 244
ética, 251, 252
fabricantes de equipo original (OEM), 239-240, 247
gobiernos, 240-241, 253
instituciones, 241
Internet, 234-236
marcados de consumo, comparados, 243-246
marketing relacional, 236-239
North American Industry Classification System (NAICS), 240, 241-242
productores, 239
reintermediación, 236
revendedores, 239-240
segmentación del mercado, 273-274
tipos de productos, 246-247, 337

videoclips de empresas, 258
marketing de prueba, 368-380
marketing de rumores, 375-376
marketing directo, 423, 495-496
marketing ecológico, 94
marketing furtivo, 573
marketing global, 142-187
adaptación de la promoción, 173-174
adaptación del producto, 172-173, 351
Banco Mundial, 153-154, 160
canales y distribución, 435-437
caso de estudio (NFL), 183-185
caso de pensamiento crítico, 187
consideraciones legales, 154155
contracomercio, 177
convenios comerciales, 155-160
crecimiento en, 143
cultura y, 150-152, 204-205
definición, 143
distribución, 174-175
empresas individuales, 161-168
empresas multinacionales, 147-150
en China y la India, 152-153
entorno de marketing, 150-161
entorno externo, 150-161
estandarización, 148-150
estructura política y acciones, 153-154
exportación, 162-164
fabricación por contrato, 165-166
factores demográficos, 160-161
factores económicos, 152
factores tecnológicos, 152
fijación de precios, 175-176
Fondo Monetario Internacional (FMI), 160
franquiciamiento, 164-165
importancia para Estados Unidos, 144
inundación del mercado, 176
invención del producto, 171
inversión directa, 167-168
Joint ventures, 166-167
licenciamiento, 164-165
mezcla de marketing, 161, 168-177
necesidades y deseos del consumidor, 193
Organización Mundial de Comercio (OMC), 145, 156
plaza (distribución), 174-|75
producto y promoción, 169
recompensas de, 143-146
recursos naturales, 161
servicios, 400-401
temor a la globalización, 145-146
tipos de cambio, 176
un producto, un mensaje, 169-171, 351
Unión Europea (UE), 155, 158-160
uso de la tarjeta de crédito, 177-178
videoclips de empresas, 185
visión global, 143
marketing gris, 648
marketing interno, servicios, 400
marketing relacionado con una causa, 94-96, 580
marketing uno a uno, 280-281
marketing viral, 551-552, 625
materia prima, 246-274
materiales procesados, 247
materialismo, 204
matriz de portafolio, 36, 44-46
matriz FAB (característica, estímulo, beneficio), 23
mayoría final, 374
mayoristas comerciantes, 420, 421
medicamento para la fibromialgia, 559
medición del desempeño, administración de la cadena de suministro, 469-471
medio, definición, 566
medios en exteriores, 568, 570-571
medios, publicidad, 566-567. *Vea también* publicidad
alcance, 573-574
alternos, 571-573
consideraciones de selección, 573-575
costo por contacto, 573
frecuencia, 574
Internet, 568, 571-573
lapso de vida, 574
medios en exteriores, 568, 570-571
mezcla, 573
nivel de ruido, 574
periódicos, 567-568
planeación de medios, 566, 574-575
programación, 575-577
radio, 568-569
revistas, 568
selectividad de la audiencia, 574
televisión, 568, 569-570
tipos de, 567-573
medios, rol en el control social, 74
mercado
definición, 261
factores, en los canales, 427
meta (*Vea* mercados meta)
segmentación (*Vea* segmentación, mercado)
segmento, 261
mercado de reemplazo, 247
mercados étnicos, 115-121. *Vea también* marketing global
mercados meta, 46-47, 276-284. *Vea también* segmentación, canibalización del mercado, 278, 279
características, promoción y, 541-542
definición, 501-502
escaneo del entorno para, 103-105
estrategia, 46-47, 59-62
estrategias de selección, 276-280
experiencia del cliente, 278
marketing de uno a uno, 280-281
negocios minoristas, 501-502
nicho, 277
organizaciones sin fines de lucro, 402-403
orientación concentrada, 277-278
orientación de segmentos múltiples, 279-280
orientación no diferenciada, 276-277
posicionamiento, 281-284
reposicionamiento, 283-284
trazado de mapas perceptual, 282
Mercosur, 154, 155
metas de la organización, 13-14
métrica, 470
mezcla de marketing, 47-48, 60-62
entorno cambiante, 103
marketing global, 161, 168-177
posicionamiento, 281-282
rol de la promoción en, 525-526
servicios, 394-398
mezcla. *Vea* mezclas específicas, por ejemplo, mezcla de marketing, mezcla de productos
minorías, marketing a, 115-121
minorista, 420
minoristas de precio bajo, 492-493
minoristas de valor extremo, 491
minoristas electrónicos (minoristas en línea), 497-498
minoristas electrónicos, 496-498
minoristas independientes, 486, 487
minoristas no de tienda, 494-498
modelado predictivo, 710, 711
modelo de brecha, servicios, 392-393
moral/moralidad, 78-79
motivación
decisiones de compra del consumidor, 220-2211
fuerza de ventas, 615
muestras aleatorias, 311
muestras de conveniencia, 312
muestras no probabilísticas, 311-312
muestras probabilísticas, 311
muestreo, 310-312
errores, 312
promociones de ventas, 599-500, 616
mujeres
decisiones de compra, 214, 267, 284
roles, cambiantes, 107, 214
segmentación del mercado, 267

N

NAFTA, *Vea* North American Free Trade Agreement (NAFTA) (Tratado de Libre Comercio de Norteamérica)
National Environmental Policy Act, 129
marketing, 161
necesidades
negociaciones
mercados de negocios frente a de consumo, 245
venta personal, 611
negocio minorista directo, 494-495
negocio minorista, 484-544
atmósfera, 507-508
canales, 420, 421, 423, 424
carreras, 22
caso de estudio, 518-519
caso de pensamiento crítico, 522
catálogos, 496, 504
centros de compras, 505-506
clasificaciones, 485-487
clubes de almacén de membresía, 492
comercialización mezclada, 489
comercio móvil, 510-511
directo, 494-496
disposición de la tienda de abarrotes, 513
disposición de la tienda, anatomía de, 513
electrónico, 496-498
estrategia de marketing, 501-511
estrategia de promoción, 503-504
farmacias, 489-490
franquiciamiento, 487, 498-501
grandes almacenes, 488
interactividad, 510
líderes de categoría, 492
máquinas expendedoras automáticas, 494
margen bruto, 487
mercados meta, 50-502
mezcla, 502-510
minoristas independientes, 486, 487
nivel de servicio, 487
no de tienda, 494-498
nuevos desarrollos, 510-512
oferta del producto, 502-503
personal, 508-510
precio bajo, 492-493
precio, 487, 506
presentación, tienda, 506-605
propiedad, 486
restaurantes, 493
rol de, 485
servicio al cliente, 508-510
supercentros, 491

supermercados, 488-489
supertiendas, 489
tiendas autoestables, 505
tiendas de cadena, 486-487
tiendas de conveniencia, 490
tiendas de descuento, 490-493, 522
tiendas de destino, 505
tiendas de especialidad, 488, 491-492
tiendas generadoras, 505-506
tiendas pop-up, 511-512
tipos de operaciones, 487-493
ubicación, 504-505
valor extremo, 491
variedad de producto, 487
videoclips de empresas, 519-520
negocios
análisis, de nuevos productos, 367
de la empresa, definición, 11-12
procesos, administración de la cadena de suministro, 454-459
productos, 246-247, 337
productos, canales para, 424-425
servicios, 248
nicho, 277, 569
ventaja competitiva, 42
niños problema, en la matriz de portafolio, 45
niños, su influencia en las decisiones de compra de los padres, 213
nombres genéricos del producto, 347
normas, definición, 209
North American Free Trade Agreement (NAFTA), 156-157, 241
North American Industry Classification System (NAICS), 240, 241-242, 253
nueva compra, 250
nuevos productos, 360-386
adoptantes, 373
análisis de negocios, 367
aspectos globales, 372-373
caso para estudio, 384-386
categoría del producto, 377
categorías de, 361-363
ciclos de vida del producto (PLC), 376-381
comercialización, 370
definición, 361
difusión de, 373-376
difusión, 373-374
estrategia, 364
etapa de crecimiento, 378
etapa de declinación, 379
etapa de introducción, 377-378
etapa de madurez, 378-379
éxito o fracaso de, 370-371
generación de ideas, 365-366
importancia de, 361
innovación, 366
marketing de prueba, 368-370
proceso de adopción, 375-376
proceso de desarrollo, 363-370
prueba del concepto, 366-370
pruebas de 715
revisión de ideas, 366-367
verbal, 375-376
videoclips de empresas, 386

O

obras de beneficencia, en línea, 713
obsolescencia planeada, 341
obtención, 465
oferta, 634, 635
ofertas únicas, 685
offshoring, 41
opciones de "no participar", 131, 132
optimizadores, 274
orden de cesar y desistir, 131
Organización Mundial de Comercio (OMC), 145, 156, 442
organizaciones sin fines de lucro, 14, 88, 401-405, 713
orientación a múltiples segmentos, 279-280
orientación concentrada, 277-278
orientación conductual, 265, 320, 321, 640-641
orientación no diferenciada, 276-277
orientación, conductual, 265, 320, 321
outsourcing, 41
administración de la cadena de suministro, 473-474
puestos, 41, 145-146

P

participación de mercado relativa, 45
participación de mercado, 280
precio y, 632-633
relativa, 45
participación, consumidor, 199-202
partidas, producto, 338
patrocinios, 540
pegajosidad, 235
penalidades, consumidor, 682
penetración
fijación de precios, 666-667
mercado, 44
penetración del mercado, 44
percepción subliminal, 219-220
percepción, 217-220
periódicos, 567-568
perros, en la matriz de portafolio, 45
personal, 7, 10-12, 87. *Vea también* empleados
empowerment, 11
negocios minoristas, 508-510
orientados al cliente, 10, 12
personalidad, 106, 216-217
personalización
productos, 447
servicios, 395
personalización masiva, 395
persuasión, promoción y, 532-533
pirámide de la responsabilidad social corporativa, 88
pirateo, 436-437
pistas calificadoras, 608-609
pistas, venta personal, 607-609
plan de marketing de software e-motion, 63-71
plan de marketing, 36-37. *Vea también*
planeación estratégica
análisis FODA, 38-39
bosquejo, 58-62
declaración de la misión, 37-38
ejemplo, 63-71
elementos de, 36-37
evaluación y control, 49-50
implementación, 48-49
mercado meta, 46-47
mezcla de marketing, 47-48
objetivos, 39-40
planeación estratégica, 43-46, 50-51
por escrito, 37
razones para, 36
seguimiento, 48-50
ventaja competitiva, 40-43
planeación de requerimientos de materiales (MRP), 466
planeación estratégica, 34-71
alternativas estratégicas, 43-46
análisis FODA, 38-39
auditoría de marketing, 50
bosquejo/ejemplo del plan de marketing, 58-71
caso de estudio, 55-56
declaración de la misión, 37-38
definición de negocios, 37-38
definición, 35
efectiva, 50-51
estrategia del mercado meta, 46-47
evaluación y control, 49-50
implementación, 48-49
matriz de portafolio, 36, 44-46
mezcla de marketing, 47-48
objetivos del plan de marketing, 39-40
plan de marketing, 36-37
seguimiento del plan de marketing, 48-50
unidad estratégica de negocios (SBU), 38
ventaja competitiva, 40-43
planeación, definición, 36. *Vea también* plan de marketing; planeación estratégica
plaza. *Vea también* Distribución
marketing global, 174-175
mezcla estrategias/marketing, 48
población, 109-110
grupos étnicos en, 115
tasa de crecimiento proyectada, 224
grupos étnicos en, 115
tasa de crecimiento proyectada, 224
podcasts, 572
poder
canal, 432
compras, 121
fijación de precios, 639
Poison Prevention Labeling Act, 129
posicionamiento, 281-284, 403
postergación, administración de la cadena de suministro, 462
prácticas comerciales injustas, 669
preadolescentes, 110
precio base, 673
precios de la gasolina, 297
precios de los medicamentos, 693-694
preguntas abiertas, 305-306
preguntas cerradas, 305-306
preguntas de respuesta escalada, 305-306
premios, promociones de ventas, 597
primera mayoría, 374
primeros adoptantes, 374
Principio 80/20, 273, 709
principio acelerador, 243.244
privacidad, del consumidor, 130-132, 265, 534, 716-717, 727
problema de investigación de mercados, 299
proceso de administración de relaciones con el proveedor, 458
proceso de administración del flujo de fabricación, 457-458
proceso de administración del rendimiento, 459
proceso de cumplimiento del pedido, 457
proceso de desarrollo, nuevos productos, 363-370
producto interno bruto (PIB), del mundo, 156
productores
factores, canales, 428
frente a mayorista, conflicto, 433
marketing de negocios, 239
productos amigables con el ambiente, 6-7
productos complementarios, 683
productos de compra, 338
productos de conveniencia, 338
productos de especialidad, 338, 339

productos de negocios, 246-247, 337
productos falsificados, 165-166, 222, 436-437
productos industriales, 424.425
productos no buscados, 338, 339
productos, 336-359. *Vea también* determinación de la marca, Nuevos productos
adaptación, marketing global, 172-173, 351
administración, carreras en, 22
ancho de la mezcla, 340
ancho y profundidad, 503
artículos, 338, 339-342
aspectos globales, determinación de la marca y empaque, 351-352
caso de estudio 357-358
categoría, 377
ciclos de vida, 376-381, 540-541, 646-647
códigos universales de productos (UPC), 359
colocación, 579
complementarios, 683
compras, 338
consumo, canales, 423-424
contracción de la línea, 341-342
conveniencia, 338
definición, 337
desarrollo, 44, 363-373, 458
determinación de la marca, 42, 342-347
diferenciación de, 222, 283
empaque, 348-350, 351-352
especialidad, 338, 339
etiquetado, 349-350
extensiones de la línea, 341
factores, en canales, 427-238
fijación de precios de la línea, 683
garantías, 352
línea, 339-342
marcas registradas, 346-347
marketing global, 169-174
mezcla de estrategias/marketing, 47-48
mezclas, 339-342
modificaciones, 340-341, 351, 366
negocio minorista (*Vea* negocio minorista)
negocios frente a consumo, 233, 237
negocios, 246-247, 337
negocios, canales para, 424-425
no buscados, 338, 339
nombres genéricos del producto, 347
nuevos (*Vea* nuevos productos)
obsolescencia planeada, 341
oferta, minorista, 502-503
organizaciones sin fines de lucro, 403
profundidad de la línea, 340
publicidad, 558, 559-561
relaciones entre, 683
reposicionamiento, 341, 363
servicios (*Vea* servicios)
sustitutos, 683
tipos, consumidor, 337-329
tipos, marketing de negocios, 246-247
un producto, un mensaje, 169-171, 351
ventaja competitiva de diferenciación de producto/servicio, 41-42
ventaja competitiva para, 40-43
videoclips de empresas, 359
profundidad, producto, 503
programa de medios escalonado, 575-576
programación continua de medios, 575
programación de medios de temporada, 576, 577
programación intermitente de medios, 576, 577
programación, medios, 575-577
programas de comprador frecuente, 273, 594, 597-599
programas de lealtad, 273, 489, 594, 597-599, 601, 616, 713
programas de reabastecimiento automático, 467
promoción de ventas, 592-603. *Vea también* publicidad; promoción
asignaciones comerciales, 602
capacitación, 602
caso de estudio, 621-623
caso de pensamiento crítico, 625
comercio, 593, 602-603
concursos y sorteos, 599
consumidor, 593, 595-601
cupones y rebajas, 506-507, 616
demostraciones en la tienda, 602
dinero de impulso, 602
en línea, 598, 600-601
juntas de ventas, 602-603
mercancía gratuita, 602
muestreo, 599-600
objetivos, 593-594
premios, 597
programas de comprador frecuente, 594, 597-599
programas de marketing de lealtad, 597-599
punto de compra (P-O-P), 600
videoclips de empresas, 623
promoción, 524-553. *Vea también* publicidad
adaptación, marketing global, 173-174
campaña integrada de marketing, 545
características del mercado meta, 541-542
caso para estudio, 551-552
comunicaciones integradas de marketing (IMC), 538-539
concepto AIDA, 536-537
costo por contacto, 542
decisión de compra, tipo de, 542
definición, 525, 526
estrategias promocionales (*Vea* Estrategias promocionales)
estrategias push y pull, 542, 543-544
etapas en el ciclo de vida del producto, 540-541
fondos disponibles, 542
marketing de negocios frente a de consumo, 245
meta de información, 532
meta de persuadir, 532-533
meta de recordar, 533
metas, 532-533, 536-537
mezcla, 532, 533-536, 539-544
naturaleza del producto, 540
organizaciones sin fines de lucro, 404-405
proceso de comunicación, 526-531
publicidad, 533
relaciones públicas, 534
repetición y, 221-222
rol en la mezcla de marketing, 525-526
venta personal, 534-535
ventaja competitiva, 526
ventas (*Vea* promoción de ventas)
video de la empresa, 552-553
promociones, en el trabajo, 31-32
propiedad, minorista, 486
propuesta de venta única, 563
prueba de mercado en el laboratorio, 369-370
prueba de mercado simulada (laboratorio), 368-370
prueba del concepto, nuevos productos, 366-367
psicografía, 47, 216-217, 271-272
Public Health Cigarette Smoking Act, 129
Public Health Smoking Act, 129
publicidad comparativa, 560-561
publicidad competitiva, 559-560
publicidad contraria, 131
publicidad cooperativa, 567-568
publicidad correctiva, 131
publicidad de apoyo, 558-559
publicidad en videojuegos, 572-573
publicidad institucional, 558-559
publicidad no pagada desfavorable, 581-582
publicidad no pagada, 578, 579
desfavorable, administración, 581-582
publicidad pionera, 599
publicidad, 554-590. *Vea también* promoción; ventas
advergaming, 571-572
advertainment, 572
alcance, 573-574
anatomía de una publicidad, 583
anuncios a página completa, 570, 571
atractivos, desarrollo y evaluación, 562-563
beneficios del producto, identificación, 562
blogging, 572
campaña, 561
carreras, 22
caso de estudio, 588-589
colocación del producto, 579
comparativa, 560-561
competitiva, 559-560
consumidores, efectos sobre los, 556-557
contrapublicidad, 131
cooperativa, 567-568
correctiva, 131
costo por contacto, 573
cultura y, 150-152
decisiones, creativas, 561-566
decisiones, medios, 566-577
defensa, 558-559
definición, 553, 555
efectos de, 555-558
ejecución del mensaje, 563-566
estrategias globales, 150-152
evaluación, 563, 566
frecuencia, 574
gastos para, 555, 556, 567
institucional, 558-559
Internet, 568, 571-573
marketing furtivo, 573
medios alternos, 571-573
medios en exteriores, 568, 570-571
mezcla promocional, 533
objetivos, 561-562
opiniones de los adolescentes acerca de, 212
participación de mercado y, 555-556
periódicos, 567-568
pionera, 559
planeación de medios, 566
producto, 558, 559-561
programación de medios, 575-577
promoción
propuesta única de venta, 563
radio, 568-569
relaciones públicas/publicidad, 577-582
revistas, 568
selección/mezcla de medios, 573-575
selectividad de la audiencia, 574
sentido del humor en, 564-565
teléfonos celulares, 573
televisión, 568, 569-570, 616
tipos de medios, 567-573
tipos de, 558-561
videoclips de empresas, 590
videojuegos, 572-573
puntos de calificación bruta (GRP), 573-574
puntos de contacto, 705-706

Q

quioscos, 426, 434, 437-438, 494, 497-498, 533

R

radio, 568-569
rebajas, 596-597, 673-674
receptor, comunicación, 529
recesión
  entorno de marketing, 123-124
  fijación de precios, 686-687
  reciclaje, empaque del producto y, 6 349
reciente, en el marketing en línea, 235
reciprocidad, 245
  reclutamiento de la fuerza de ventas, reciclaje, empaque del producto y, 6, 349
recompra directa, 251
recompra modificada, 251
recompra, 251
redes de compras en el hogar, 496-497
redes sociales, privacidad, 534
referencias, 608
refuerzo, 221
regulación, negocios y comercio globales, 153-160
reintermediación, 236
relación, 9-10. *Vea también* administración de la relación con el cliente
  administración, administración de la cadena de suministro, 454-455
  canales, administración, 432-435
  canales, tipos de, 430-432
  cliente, identificación, 703-704
  compromiso, 238
  integración, administración de la cadena de suministro, 450
  marketing, 10, 236-239
  marketing, servicios, 398-400
  venta, 604, 605-606, 607
relaciones a distancia prudente, canales, 430-431
relaciones cooperativas, canales, 432
relaciones integradas, canales, 431-432
relaciones públicas, 577-578. *Vea también*
  comunicación
  carreras, 22
  colocación del producto, 579
  educación del consumidor, 579
  funciones, 578
  marketing relacionado con una causa, 580
  mezcla promocional, 534
  patrocinio, 580
  publicidad no pagada de nuevos productos, 579
  publicidad no pagada desfavorable, administración, 581-582
  sitios web en Internet, 581
relativistas morales, 76-77
rendimiento sobre la inversión (ROI), 632, 663
repetición, 21-222
reposicionamiento, 283-284, 341, 363
responsabilidad social corporativa, 86-94
  argumentos a favor y en contra, 88-89
  base de, 86-88
  costo de ignorar, 93
  crecimiento de, 89-93
  marketing ecológico y, 94
  pirámide de, 88
  preactiva, 90-93
  sustentabilidad, 86-87
  teoría de los grupos de interés, 87-88
responsabilidad social, corporativa, 86-88
restaurantes, 493
retención de clientes, 237, 712-713
retención selectiva, 218
retroalimentación, comunicación, 529, 53
revendedores, 239-240, 417
revistas, 568
rezagos, de nuevos productos, 374
RFID (identificación por radio frecuencia), 460, 472-473, 715
riesgo, percibido, 195, 200
robo de identidad, 132
Ronda de Uruguay, 154, 155-156
roturas, 674
ruido
  comunicación, 528-529
  medios publicitarios, 574

S

satisfactores, 274
Segmentación ABC, 453
segmentación del ciclo de vida, familia, 269-270
segmentación étnica, 268-269
segmentación geodemográfica, 264-265
segmentación geográfica, 264-265
segmentación por beneficios, 272
segmentación por tasa de uso, 273
segmentación, cliente, 710
segmentación, mercado, 260-276
  bases, mercados de consumo, 264-273
  bases, mercados de negocios, 273-274
  beneficio, 272
  características de la empresa, 273-274
  caso de estudio, 288, 290
  ciclo de vida de la familia, 269-270
  criterios para una, exitosa, 263-264
  demográfica, 265-270
  edad, 266-267
  estilo de vida, 272
  étnica, 268-269
  geodemográfica, 271
  geográfica, 264-265
  importancia de, 262-263
  ingreso, 268
  múltiple-variable, 264
  pasos en, 274-276
  psicográfica, 271-272
  segmento del mercado, 261
  sexo, 267-268
  uso-tasa, 273
  variables, 264-273
seguimiento del problema, 296
seguimiento, venta personal, 611
seguridad, cadena de suministro, 475
seguridad, servicios, 392
seis p, mezcla minorista, 502
selección, e nuevos productos, 366-367
selectividad de la audiencia, 574
serie de consideraciones, 195
servicio
  cliente (*Vea* servicio al cliente)
  marketing de negocios, 250
servicio al cliente, 9-11, 14, 278
  marketing de negocios, 251-252
  mejora, 716
  minoristas, 508-510
  proceso de administración, 455-456
proceso de administración, administración de la cadena de suministro, 455-456
servicio principal, 394-395
servicios de negocios, 248
servicios suplementarios, 384-395
servicios, 288-413
  aspectos globales, 400-401
  calidad de la búsqueda, 390
  calidad de la creencia, 390
  calidad de la experiencia, 390
  calidad, 391-393
  canales, 438-439
  capacidad de respuesta, 391-392
  característica perecedera, 391
  caso de estudio, 409-411
  caso de pensamiento crítico, 413
  confiabilidad, 391
  definición, 389
  diferencias de los bienes, 389-391
  distribución (plaza) estrategia, 396, 437-438
  empatía, 392, 393
  estrategia de precio, 397
  estrategia de promoción, 396-397
  estrategia del producto, 394-395
  fábrica de servicio, 394
  heterogeneidad, 390-391
  importancia de, 389
  intangibilidad, 390
  marketing interno, 400
  marketing relacional, 398-400
  mezcla de marketing para, 394-398
  modelo de brecha, 392-393
  negocios, 248
  organizaciones sin fines de lucro, 401-405
  personalización/estandarización, 395
  principales, 394-395
  seguridad, 392
  suplementarios, 394-395
  tangibles, 392-393
  transacciones separadas, 398-399
  videoclips de empresas, 411
sexo, 214. *Vea también* segmentación del mercado femenino, 267-268
sindicatos, marketing global y, 154
sistema de clasificación industrial estándar (SIC), 241
sistema de control de inventarios, 466-467
sistema de manejo de materiales, 468-469
sistema de procesamiento de pedidos, 465-466
sistemas de administración del rendimiento (YMS), 639-641
sistemas de apoyo a las decisiones (DSS), 293-294
sitios web, 194, 234, 581, 601
Six Sigma, 10
sociedad civil, factores determinantes de, 73-74
sociedades estratégicas, 237-2328
solicitudes de propuestas (RFP), 322
sorteos, 599
spam, legislación anti-spam, 419
spamming por correo electrónico, 131
subastas, Internet, 649-650
subculturas, 204, 205-206
sucursales de fábrica, 492-493
suministros, marketing de negocios, 247-248
supercentros, 491
supermercados, 488-489
supertiendas, 489
suspensiones, 166, 436
sustentabilidad, 86-87

T

tabulación cruzada, 312-313
táctica de un solo precio, 677
tangibles, servicios, 392, 393
tarifas, 154, 157

tarjetas de crédito
de marca conjunta, 598
marketing global y, 177-178, 223
tecnología de cómputo, administración de la cadena de suministro, 472-473
tecnología Web 2.0, 364-, 529-531
tecnología, 127, 152, 472-473
administración de las relaciones con el cliente (CRM), 698-728
entorno de marketing, 124-127
integración, de la administración de la cadena de suministro, 451-452
telemarketing, 423, 496
televisión, 568, 569-570
teoría de los grupos de interés, 87-88
teoría ética casuista, 76
teoría ética deontológico, 75-76
teoría ética utilitaria, 76
tercer turno, 166
tiempo, falta de, 107-109
tienda en una tienda, 512
tiendas ancla, 505-506
tiendas autoestables, 505
tiendas de alta frecuencia, 436, 438
tiendas de cadena, 486, 487
tiendas de conveniencia, 490
tiendas de descuento de línea completa, 490-491
tiendas de descuento, 490-493, 522
tiendas de destino, 505
tiendas de especialidad, 488, 491-492
tiendas generadoras, 505-506
tiendas pop-up, 511-512
tiendas, tipos de, 488-493, 505
tipos de cambio flotantes, 176
tipos de cambio, marketing global, 176
título, asumir el, 420, 421
toma de decisiones extensiva, 199-200
toma de decisiones limitada, 199-200
toma de decisiones, 199-200, 212-213. *Vea también* decisiones de compra del consumidor
compras de negocios, 249
consumidor, 190-231
ética, 79-80
investigación de mercados y, 295-296
roles de la familia en, 212-213
trabajo en equipo, 11
trabajos. *Vea* empleo
transportación, administración de la cadena de suministro, 463,468, 469
trayectorias no tradicionales del ciclo de vida, 215
trazado de mapas de las cadenas de suministro, 463-464
trazado de mapas perceptual, 282
trueques 177, 630, 677-678

U

ubicación, minorista, 504-505
UN Global Compact
unidad estratégica de negocios (SBU), 38-44-46
Unión Europea (UE), 155, 158160, 435
definición, 154
estados miembro, 158
European Data Protection Directive, 131-132, 717
gobierno, 159
importancia para Estados Unidos, 159-160
universo, 311
utilidad, 630
maximización, 631-632, 643-644

V

vaca de efectivo, 45
valor
entrega de, 3, 5
percibido, investigación de mercados, 295
satisfacción percibida y, 629-630
valores, 203, 209
decisiones de compra del consumidor, 202-204
estadounidenses, 105-106, 202, 204
variables
costo, 641
fijación de precios, 677
segmentación del mercado, 264
vendedores, características de, 610-611
vendedores, ideas de nuevo producto, 366
venta automática, 494
venta consultiva, 604, 605-606
venta cruzada, 713-714
venta personal, 603-616. *Vea también* promoción de ventas
administración de ventas, 612-616
calificación de pistas, 608-609
capacitación de la fuerza de ventas, 614-615
cierre de la venta, 611
creación de redes, 608
cuotas, 613
enfoque previo, 609
estructura de la fuerza de ventas, 613
evaluación de necesidades, 611
fuerza de ventas de compensación, 515
fuerza de ventas de evaluación, 615-616
generación de pistas, 607-608
metas de ventas, 613
mezcla promocional, 534-535
negociación, 611
objeciones manejo, 610-611
presentación de ventas, 609-610
proceso de ventas, 606-612
reclutamiento de la fuerza de ventas, 613-614
referencias, 608
seguimiento, 611-612
venta relacional, 604, 605-607
venta. *Vea* venta personal, ventas
ventaja competitiva sostenible, 42-43
ventaja competitiva, 40-43, 524-553
costo, 40-41
definición 526
diferenciación de producto/servicio, 41-42
nicho, 42
planeación promocional para, 524-553
sustentable, 42-43
ventas. *Vea también* venta personal; promoción de ventas
administración, 612-616
carreras, 22, 23
maximización, 633-634
proceso (ciclo), 606-612
propuesta/presentación, 609-610
vendedores, 509-510, 610-611
venta contra la marca, 648
venta cruzada, 713-174
videoclips de empresas. *Vea* temas específicos
videograbadoras, ciclo de vida del producto, 381
vietnamitas estadounidenses, 119
virtud de la ética, 77
vitamina C, 669, 687

W

Webinars, 605-606

11e

Marketing

Lamb ▪ Hair ▪ McDaniel

NOTAS

N

N

NOTAS

NOTAS

N

N

NOTAS

Usted experimenta el marketing por medio de carteleras, comerciales en la televisión, e incluso en el pasillo de cereales de la tienda de abarrotes. Este libro, con su atractiva presentación de los conceptos, proporciona al lector la capacidad de reconocer hasta qué punto los principios del marketing desempeñan un rol en su vida cotidiana.

¿QUÉ HAY DE NUEVO EN ESTA EDICIÓN?

- **Nuevo plan de marketing con anotaciones** Usted verá la correlación entre los capítulos del libro y los elementos de un plan de marketing profesional de una empresa real.
- **Nueva característica de "Anatomía de"** Esta sección incluye anatomías de una empresa multinacional, de la decisión de compra, del diseño del empaque, del ciclo de vida del producto, de la disposición de la tienda, de una campaña de marketing integrado y más.
- **Cuadros de perspectivas globales** Amplían los ejemplos globales de los aspectos del marketing que las empresas enfrentan en varios continentes.
- **Cuadros de ética en el marketing** Ofrecen provocativos ejemplos de la forma en que la ética entra en juego en numerosas decisiones de marketing.
- **La Experiencia del cliente** En cada capítulo hay un cuadro nuevo que muestra casos de un ejemplo muy actual de la Experiencia del cliente en acción, según el tema de ese capítulo.
- **Videoclips de empresas** Estos videoclips tienen una duración suficiente para cubrir los aspectos fundamentales de marketing que enfrentan Method, la revista *Ready Made*, Espora, Vans, *Kodak* y Acid+All.
- **Errores de marketing** Nuevos casos que describen las ideas buenas y malas que no pudieron triunfar en el entorno desordenado del mercado.
- **Casos de pensamiento crítico** Presentan problemas que enfrentan marcas muy conocidas como Netflix de Levi´s y Amazon.
- **Sitio web http://latinoamerica.cengage.com/lamb** Contiene una gran cantidad de recursos didácticos y de tecnología educativa que están a la vanguardia y contribuyen al aprendizaje significativo de la materia.

ISBN-13: 978-607481755-3
ISBN-10: 607481755-3

CENGAGE Learning™

http://latinoamerica.cengage.com