

2 La empresa y la estrategia de marketing

Asociarse para construir relaciones con los clientes

MAPA DEL CAPÍTULO

Resumen de los objetivos

- ▶ **OBJETIVO 1** Explicar la planeación estratégica de toda la empresa y sus cuatro pasos. La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol del marketing (38-41)
- ▶ **OBJETIVO 2** Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios de las empresas y desarrollar estrategias de crecimiento. Diseño de la cartera de negocios (41-46)
- ▶ **OBJETIVO 3** Explicar el rol del marketing en la planeación estratégica y su funcionamiento con los socios para crear y entregar valor al cliente. Planeación de marketing: crear asociaciones para construir relaciones con los clientes (46-48)
- ▶ **OBJETIVO 4** Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientado hacia los clientes, y las fuerzas que influyen en ellas. La estrategia y la mezcla de marketing (48-54)
- ▶ **OBJETIVO 5** Hacer una lista de las funciones de dirección de marketing, incluyendo los elementos del plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento de la inversión de marketing. La dirección del esfuerzo de marketing (54-58); Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing (58-59).



Presentación de conceptos

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

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



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

Jb Reed/Bloomberg/Getty Images

Primera parada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MyMarketingLab

Visite www.mymktlab.com para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

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

Comentario del autor ►

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

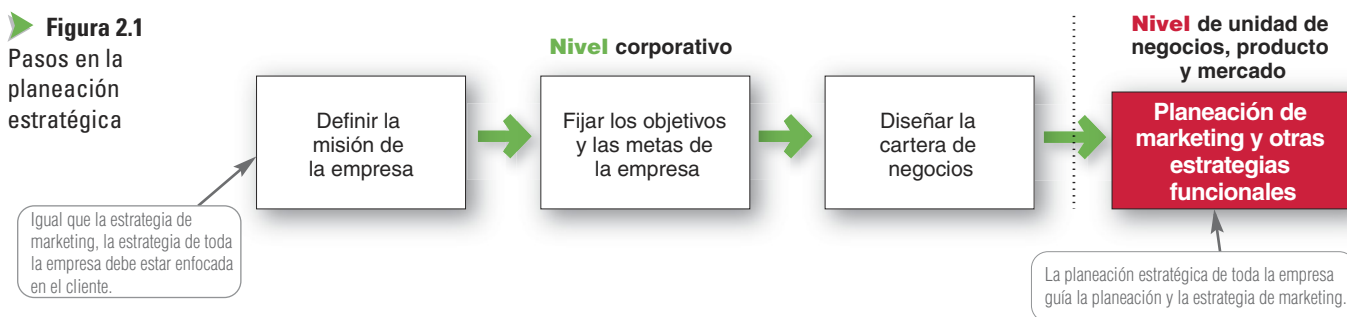
La planeación estratégica de toda la empresa: definición del rol del marketing

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

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

► **Figura 2.1**

Pasos en la planeación estratégica



Planeación estratégica

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

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

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

Definición de una misión orientada al mercado

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

Declaración de misión

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

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

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



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

© Chipotle Mexican Grill, Inc.

▶ **Tabla 2.1**

Definiciones de negocios orientados al mercado

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

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

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

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

Fijación de objetivos y metas de la empresa

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



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

© 2007 H.J. Heinz Co., L.P.

Cartera de negocios

Colección de negocios y productos que componen a la empresa.

Análisis de cartera

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

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

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

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

Diseño de la cartera de negocios

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

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

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

Análisis de la cartera de negocios actual

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

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

MARKETING EN ACCIÓN

2.1

ESPN: Un estudio real de planeación estratégica y de marketing

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Newscom

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

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

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


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

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

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

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

El método de Boston Consulting Group

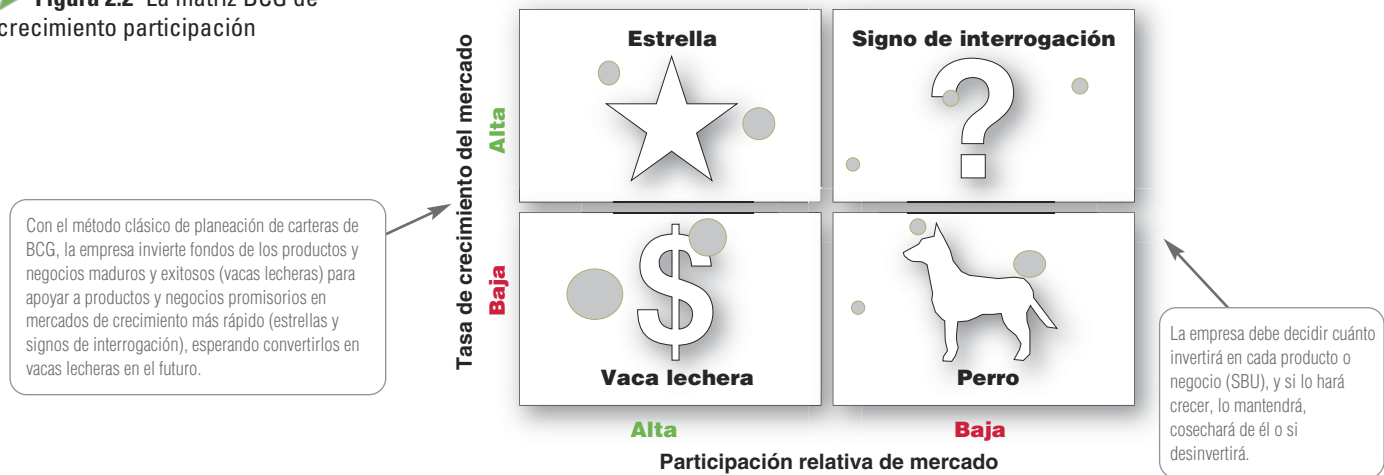
Mediante el método, ahora clásico, de Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus SBU según la **matriz de crecimiento-participación**, como la  **Figura 2.2**. lo muestra. En el eje vertical, la *tasa de crecimiento de mercado* provee una medida del atractivo del mercado. En el eje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

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

Matriz de crecimiento-participación

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

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



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

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

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

Problemas con los métodos de matrices

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

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

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



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

Newscom

Matriz de expansión de producto/mercado

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

Penetración de mercado

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

Desarrollo de mercado

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

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

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

Desarrollo de estrategias para crecimiento y reducción de tamaño

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

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

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

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

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

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





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

Larry French/Stringer/Getty Images

Desarrollo de productos

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

Diversificación

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

Comentario del autor ►

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

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

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

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

Las empresas deben no sólo desarrollar estrategias para aumentar sus carteras de negocios sino también estrategias para *reducir el tamaño* de sus carteras. Hay muchas razones por las que una empresa podría desear abandonar productos o mercados: podría haber crecido demasiado o entrado en áreas donde le falta experiencia. El entorno de mercado podría cambiar, lo que volvería menos rentables a algunos productos o mercados. Por

ejemplo, en tiempos difíciles, muchas empresas reducen los productos o mercados más débiles y menos rentables para centrar sus limitados recursos en los productos y mercados más fuertes. Por último, algunos productos o unidades de negocios sencillamente envejecen y mueren.

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

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

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

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

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

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

Crear asociaciones con otros departamentos de la empresa

Cadena de valor

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Crear asociaciones con otros en el sistema de marketing

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

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

Red de entrega de valor

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

REDUCTOR DE VELOCIDAD

VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

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

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

Comentario del autor ►

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

Estrategia de marketing

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

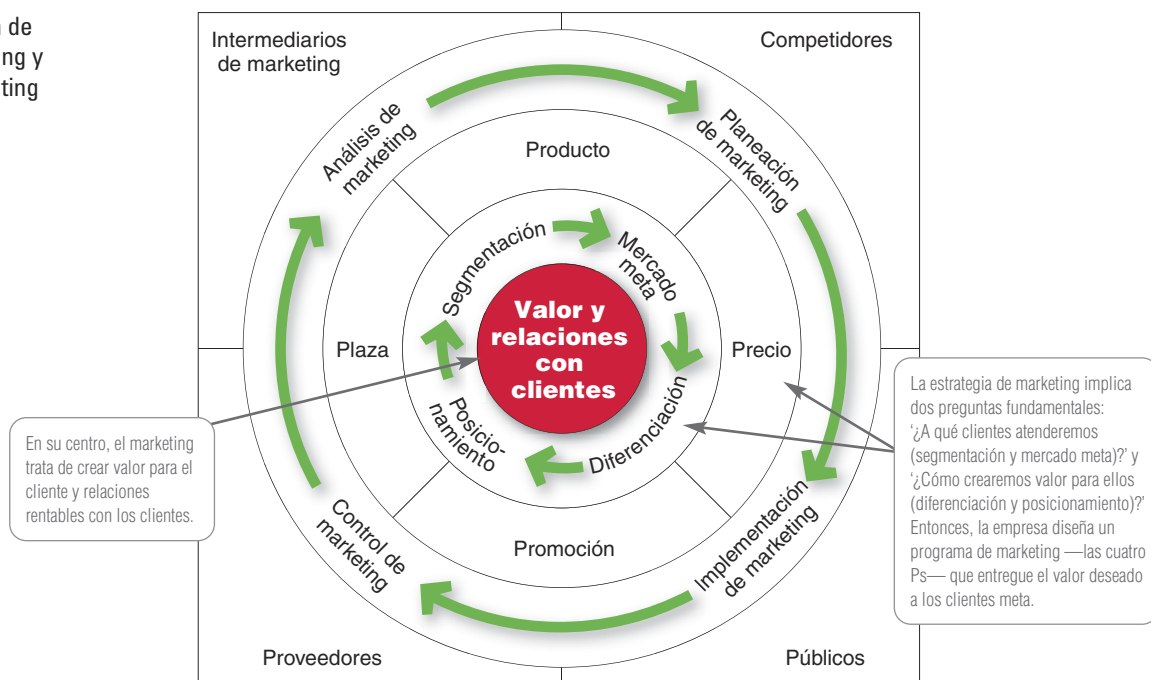
La estrategia y la mezcla de marketing

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

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

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

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



Estrategia de marketing orientada hacia los clientes

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

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

Segmentación de mercado

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

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

Selección de mercado meta

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

Segmentación de mercado

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

Segmento de mercado

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

Selección de mercado meta

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

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

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

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

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

Posicionamiento

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

Diferenciación y posicionamiento de mercado

Después de que una empresa ha decidido a cuáles segmentos del mercado atender, debe determinar cómo diferenciar su oferta de mercado para cada segmento meta y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. La *posición* de un producto es el lugar que ocupa en relación con los productos de los competidores en las mentes de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado únicas para sus productos; si un producto es percibido exactamente igual a los demás en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para comprarlo.

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

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

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



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

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

MARKETING EN ACCIÓN

2.2

La especialista en nichos Allegiant Air: Va a donde los demás no lo hacen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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


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

Diferenciación

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

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

Desarrollo de una mezcla integrada de marketing

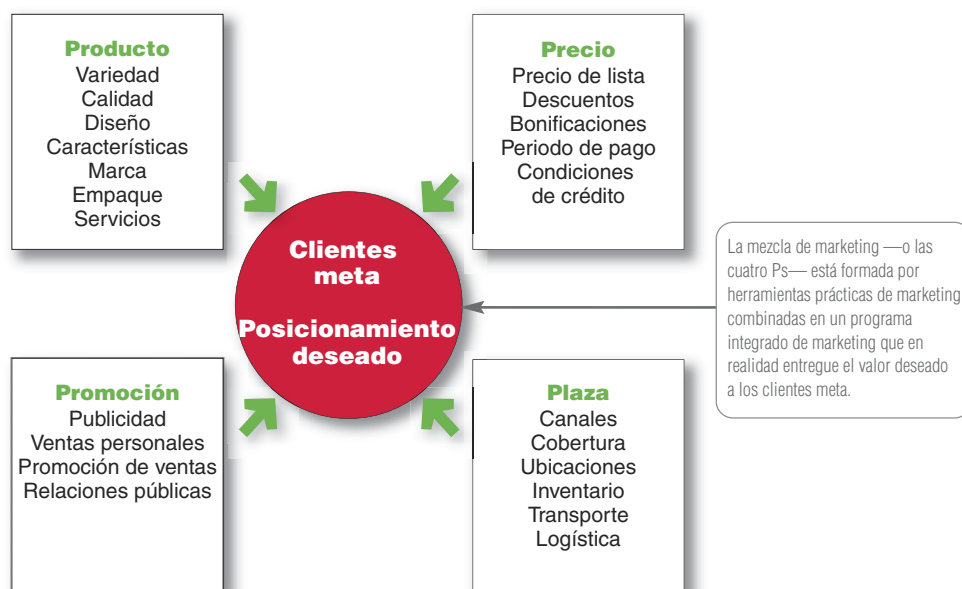
Después de determinar su estrategia general de marketing, la empresa está lista para iniciar la planeación de los detalles de la **mezcla de marketing**, uno de los principales conceptos del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para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

Mezcla de marketing

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

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

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



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

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

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

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

4Ps	4Cs
Producto	Cliente (solución a sus necesidades)
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Así, mientras los mercadólogos se ven a sí mismos como vendedores de productos, los clientes se ven a sí mismos como compradores de valor o de soluciones a sus problemas. Y los clientes están interesados en más que sólo el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y disponer de un producto. Los clientes desean que el producto y servicio estén disponibles tan convenientemente como sea posible. Por último, desean comunicación bilateral. Los mercadólogos harían bien en pensar primero sobre las Cs y entonces generar las cuatro Ps sobre esa plataforma.

Comentario del autor ►

Hasta ahora nos hemos enfocado en el *marketing* de la fórmula “dirección de marketing”; ahora nos enfocaremos en la *dirección*.

Dirección del esfuerzo de marketing

Además de darle mucha importancia en la parte del *marketing* de la administración de marketing, las empresas también necesitan poner atención a la *dirección*. Para dirigir el proceso de marketing se requiere las cuatro funciones de administración de marketing que la ► **Figura 2.6**—muestra: *análisis*, *planeación*, *implementación* y *control*. La empresa primero desarrolla planes estratégicos de toda la empresa y luego los traduce en planes de marketing y otros planes para cada división, producto y marca. Mediante la implementación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Por último, el análisis de marketing provee la información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

Análisis de marketing

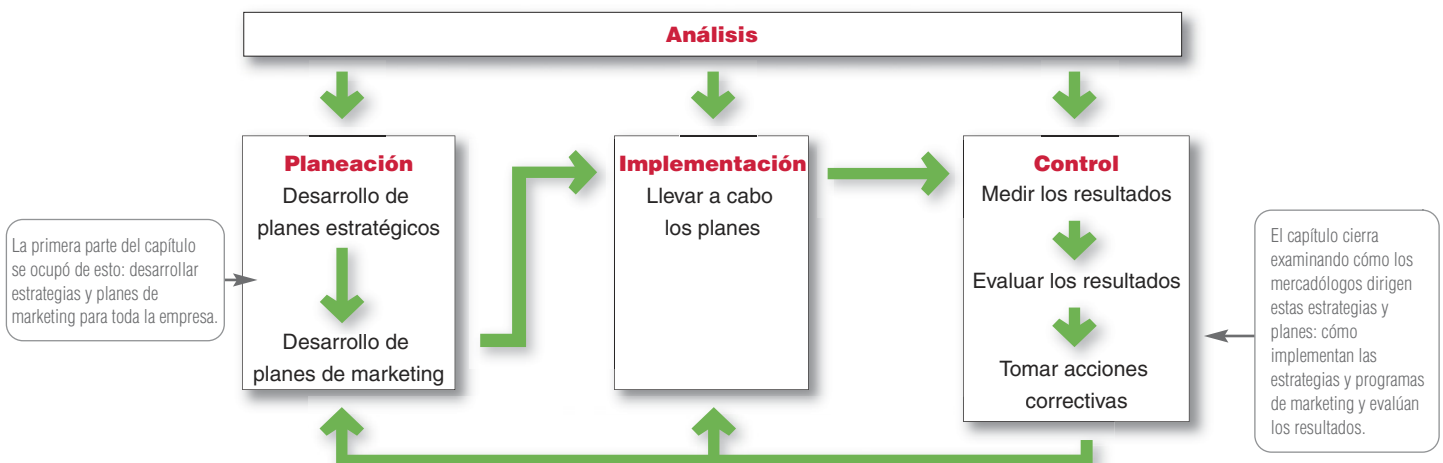
Análisis FODA

Evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa.

La administración de la función de marketing comienza con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe llevar a cabo un **análisis FODA**, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa (vea la ► **Figura 2.7**). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.

La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas. El análisis de marketing provee aportaciones a cada una de las demás funciones de dirección de marketing. El análisis de marketing se analizará con mayor profundidad en el capítulo 3.

► **Figura 2.6** Dirección de marketing: análisis, planeación, implementación y control



► **Figura 2.7** Análisis FODA: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A)



Planeación de marketing

A través de la planeación estratégica, la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales. Un plan de marketing detallado es necesario para cada negocio, producto o marca. ¿Cómo se ve un plan de marketing? Nuestro análisis se centra en planes de marketing de producto o de marca.

La **Tabla 2.2** bosqueja las secciones principales de un típico plan de marketing de producto o de marca (consulte en el apéndice 2 un plan de marketing de muestra). El plan inicia con un resumen ejecutivo que revisa rápidamente las principales valoraciones, las metas y las recomendaciones. La sección principal del plan presenta un análisis FODA detallado de la situación actual de marketing, así como amenazas y oportunidades potenciales. A continuación, establece los principales objetivos para la marca y traza las particularidades de la estrategia de marketing para lograrlos.

Una *estrategia de marketing* consiste en las estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, mezcla de marketing y niveles de gasto de marketing. Traza cómo la empresa pretende crear valor para los clientes meta a fin de, a cambio, captar su valor. En esta sección, quien hace la planeación explica cómo cada estrategia responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas que se detallan anteriormente en el plan. Las secciones adicionales del plan de marketing establecen un programa de acciones para implementar la estrategia de marketing junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* de apoyo. La última sección traza los controles que se utilizarán para monitorear el progreso, medir el rendimiento sobre la inversión de marketing y tomar acciones correctivas.

Implementación de marketing

Implementación de marketing

Lograr que los planes y estrategias de marketing se conviertan en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing.

La planeación de buenas estrategias es sólo el comienzo del marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa de manera adecuada. La **implementación de marketing** es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del qué y por qué de las actividades de marketing, la implementación se ocupa de *quién, dónde, cuándo y cómo*.

Muchos gerentes piensan que "hacer las cosas bien" (implementación) es tan importante como, o incluso más importante que, "hacer las cosas correctas" (estrategia). Lo cierto es que ambas son fundamentales para el éxito, y las empresas pueden obtener ventajas competitivas a través de una implementación eficaz. Una empresa puede tener esencialmente la misma estrategia que otra, y así ganar el mercado a través de una ejecución mejor o más rápida. Aun así, la implementación es difícil; a menudo es más fácil pensar en buenas estrategias de marketing que llevarlas a cabo.

En un mundo cada vez más conectado, las personas en todos los niveles del sistema de marketing deben trabajar juntas para implementar estrategias y planes de marketing. En John Deere, por ejemplo, la implementación de marketing del equipo residencial, comercial, agrícola e industrial de la empresa requiere decisiones y acciones cotidianas de miles de personas tanto dentro como fuera de la organización. Los gerentes de marketing toman decisiones sobre segmentos meta, *branding* (construcción de marcas), desarrollo de productos, fijación de precios, promoción y distribución. Hablan con el departamento de ingeniería sobre diseño de productos, con finanzas sobre los fondos y flujos de efectivo. También se conectan con personal externo tales como agencias de publicidad

► **Tabla 2.2**

Contenido de un plan de marketing

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia; ayuda a la alta dirección a encontrar los puntos principales del plan rápidamente.
Situación actual de marketing	<p>Describe el mercado meta y la posición de la empresa dentro de él, incluyendo información sobre el mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Esta sección incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Una <i>descripción del mercado</i> que define el mercado y sus principales segmentos, y a continuación revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que pudieran afectar las compras de los clientes.• Una <i>reseña del producto</i> que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos en la línea de productos.• Una reseña de la <i>competencia</i> que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones y estrategias de mercado respecto a la calidad del producto, su precio, su distribución y su promoción.• Una reseña de la <i>distribución</i> que evalúa las tendencias recientes de ventas y otros sucesos en los principales canales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse el producto, ayudando a la gerencia a anticiparse a sucesos importantes, positivos y negativos, que podrían tener algún impacto en la empresa o en sus estrategias.
Objetivos y cuestiones fundamentales	Establecen los objetivos de marketing que la empresa desearía conseguir durante la duración del plan y analiza cuestiones fundamentales que afectarán su consecución.
Estrategia de marketing	Traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento y niveles de gasto de marketing. ¿Cómo creará la empresa valor para los clientes a fin de, en reciprocidad, captar valor de los clientes? Esta sección también traza estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas desglosadas antes en el plan.
Programas de acción	Desglosa cómo las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que respondan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?
Presupuestos	Detalla un presupuesto de apoyo de marketing que es esencialmente un estado de utilidades y pérdidas proyectadas. Muestra los ingresos esperados y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia está en las utilidades proyectadas. El presupuesto se convierte en la base de las compras de los materiales, programación de producción, planificación de personal y operaciones de marketing.
Controles	Traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso, permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo con sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing.

para planear campañas de anuncios y con los medios noticiosos para obtener apoyo publicitario. La fuerza de ventas anima y apoya a los concesionarios de John Deere y a los grandes minoristas como Lowe’s en sus esfuerzos por convencer a los clientes residenciales, agrícolas e industriales de que “Nada funciona como un Deere”.

Organización del departamento de marketing

La empresa debe diseñar una organización de marketing capaz de llevar a cabo las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, una sola persona podría hacer toda la investigación, la venta, la publicidad, el servicio al cliente y otras labores de marketing. Sin embargo, a medida que la empresa se expande, surge un departamento de marketing para planear y llevar a cabo las



▲ Los mercadólogos deben continuamente planear sus actividades de análisis, de implementación y de control.

Glowimages

actividades implicadas. En las grandes empresas este departamento contiene muchos especialistas —gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercados y expertos en publicidad, entre otros.

Para encabezar una organización de marketing tan grande, muchas empresas han creado el puesto de *director de marketing* (CMO por sus siglas en inglés). Esta persona dirige la operación de marketing de toda la empresa y representa al marketing en el equipo de alta dirección de la empresa. El puesto de CMO pone al marketing al mismo nivel de otros ejecutivos de nivel directivo o nivel C, tales como el Director de operaciones (COO) y el Director de finanzas (CFO).¹⁴

Los departamentos de marketing modernos pueden ser dispuestos de diferentes maneras. La forma más común de organización de marketing es la *organización funcional*. En este esquema, las diferentes actividades de marketing son encabezadas por un especialista funcional: un ge-

rente de ventas, de publicidad, de investigación de marketing, de servicio al cliente o de nuevos productos. Una empresa que vende por todo el país o internacionalmente utiliza a menudo una *organización geográfica*. Su personal de ventas y marketing está asignado a países, a regiones y a distritos específicos. La organización geográfica permite que los vendedores se establezcan en un territorio, lleguen a conocer a sus clientes y trabajen con un mínimo de tiempo y costos de desplazamiento. Las empresas con muchos productos o marcas muy diferentes con frecuencia crean una *organización de gerencia de productos*. Con este método, un gerente de producto desarrolla e implementa una estrategia y un programa de marketing completo para una marca o producto específico.

Para las empresas que venden una línea de productos a muchos tipos diferentes de mercados, así como a clientes que tienen diferentes necesidades o preferencias, podría funcionar mejor una *organización de gerencia de clientes o de mercado*. Una organización de gerencia de mercado es similar a la organización de gerencia de productos. Los gerentes de mercado son responsables de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados o clientes específicos. La ventaja principal de este sistema es que la empresa está organizada alrededor de las necesidades de segmentos específicos de clientes. Muchas empresas desarrollan organizaciones especiales para gestionar sus relaciones con los clientes grandes. Por ejemplo, empresas tales como P&G y Stanley Black & Decker han creado grandes equipos, e incluso divisiones enteras, para atender a los grandes clientes como Walmart, Target, Safeway o Home Depot.

Las grandes empresas que fabrican muchos productos diferentes que se distribuyen en muchos mercados geográficos y de consumo, por lo general utilizan alguna *combinación* de las formas de organización de mercado funcional, geográfica, de producto o de mercado.

La organización de marketing se ha convertido en un asunto cada vez más importante en los últimos años. Cada vez con mayor frecuencia las empresas están cambiando su método de gestión de marca hacia una *gestión de clientes*, y se alejan de gestionar sólo la rentabilidad de un producto o marca para dirigirse hacia una gestión de la rentabilidad del cliente y del capital de clientes. Se ven a sí mismos gestionando carteras de clientes, no carteras de marcas; y en lugar de gestionar el destino de la marca, se ven a sí mismos como administradores de experiencias y relaciones de los clientes con las marcas.

Control de marketing

Control de marketing

Medición y evaluación de los resultados de las estrategias y planes de marketing, y toma de acciones correctivas para asegurarse que se logren los objetivos.

Debido a que ocurren muchas sorpresas durante la implementación de los planes de marketing, los mercadólogos deben practicar un constante **control de marketing**, es decir, deben evaluar los resultados de las estrategias y los planes de marketing y llevar a cabo acciones correctivas para asegurar que los objetivos sean alcanzados. El control de marketing implica cuatro pasos. La gerencia primero fija metas específicas de marketing. Después mide su desempeño en el mercado y evalúa las causas de cualquier diferencia entre el desempeño esperado y el real. Por último, la gerencia toma acciones

correctivas para cerrar los huecos entre las metas y el desempeño. Esto podría requerir cambiar los programas de acción o incluso, cambiar las metas.

El *control operativo* implica revisar el desempeño normal contra el plan anual y efectuar acciones correctivas cuando sea necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales. El control estratégico implica examinar si las estrategias básicas de la empresa están bien empatadas con sus oportunidades. Las estrategias y programas de marketing se pueden volver obsoletos con rapidez y cada empresa debería reevaluar de manera periódica su enfoque general al mercado.

Comentario del autor ►

Medir el rendimiento de la inversión de marketing se ha convertido en algo muy importante en el marketing. Esto puede ser difícil. Por ejemplo, un anuncio del Super Bowl llega a más de 100 millones de consumidores pero cuesta hasta 3 millones de dólares por 30 segundos de tiempo al aire. ¿Cómo se mide el rendimiento específico de semejante inversión en términos de ventas, de utilidades y de construcción de relaciones con los clientes? Volveremos a tratar esta pregunta en el capítulo 12.

Medición y dirección del rendimiento de la inversión de marketing

Los gerentes de marketing deben asegurar que sus recursos para marketing se inviertan bien. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban sin mesura en grandes y costosos programas de marketing, y con frecuencia lo hacían sin pensar a conciencia en los rendimientos financieros de sus gastos, aduciendo que el marketing produce resultados creativos e intangibles, los cuales no se prestan a las medidas de productividad o de rendimiento. En la economía más restringida de hoy, eso está cambiando.¹⁵

Por años, los mercadólogos corporativos intervenían en las juntas de presupuesto sin ser capaces de justificar lo bien que habían gastado o qué diferencia habían producido esos gastos. Ellos sólo deseaban más dinero para anuncios llamativos de TV, eventos de alto precio, para —usted sabe— transmitir el mensaje y construir la marca. Pero esos días embriagadores de aumentos a ciegas al presupuesto se están reemplazando con rapidez con un nuevo credo: medida y responsabilidad. Los días en que se consideraba al marketing como una ciencia blanda han terminado de manera oficial. En su lugar, el concepto de desempeño del marketing —la práctica de medir, aprender de y mejorar las estrategias de marketing y las tácticas con el tiempo— está estableciéndose. Más empresas están trabajando ahora para conectar los puntos entre las actividades de marketing y los resultados, más de lo que lo habían hecho jamás.

En un estudio reciente, casi la mitad de las empresas informaron que las mediciones de marketing —incluyendo todas las formas en que éstas miden el impacto de las actividades de marketing— es una de las prioridades principales dentro del marketing y a nivel corporativo. Tres cuartas partes de las empresas informaron que están vinculando la medición del desempeño del marketing a los resultados financieros y más de la mitad está utilizando las mediciones de marketing para impulsar mejoras a la estrategia de marketing.¹⁶

Una importante medición del desempeño del marketing es el **rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)**. El *ROI de marketing* es el rendimiento neto de una inversión de marketing dividida entre los costos de la inversión de marketing. Mide las utilidades generadas por la inversión en las actividades de marketing.

El ROI de marketing puede ser difícil de medir. Al medir el ROI financiero, tanto la *R* como la *I* se miden uniformemente en importe monetario. Por ejemplo, cuando se adquiere una unidad de equipamiento, las mejoras en la productividad que son resultado de la compra son bastante evidentes. Sin embargo, hasta el momento, no existe una definición consistente del ROI de marketing. Por ejemplo, los rendimientos tales como la publicidad e impacto de fortalecimiento de marca no se pueden traducir con facilidad en rendimientos monetarios.

Una encuesta reciente encontró que aunque dos terceras partes de las empresas han implementado programas de rendimiento sobre la inversión de marketing en años recientes, sólo 22% de las empresas informó haber progresado en la medición del ROI de marketing. Otro estudio encontró que menos de una cuarta parte de las empresas creían que sobresalían en la medición de su desempeño de marketing. El principal problema es descifrar cuáles son las medidas específicas que deben usarse y obtener buenos datos a partir de esas medidas.¹⁷

La empresa puede evaluar el ROI de marketing en función de medidas estándar del desempeño del marketing, tales como conciencia de marca, ventas o participación de mercado. ► Muchas empresas están conjuntando tales medidas en *cuadros de mando de marketing*, conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing en una sola pantalla utilizada para dar seguimiento al desempeño estratégico de marketing. Igual que los tableros de los automóviles muestran a los

Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing)

Medida de la productividad de una inversión de marketing, calculada al dividir la contribución neta de marketing entre los gastos de marketing.



► Muchas empresas están armando cuadros de mando de marketing: conjuntos significativos de medidas del desempeño del marketing en una sola pantalla utilizada para establecer y dar seguimiento a sus estrategias de marketing.

2011 © MarketingNPV LLC. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

conductores los detalles del desempeño de sus automóviles, el cuadro de mando de marketing proporciona a los mercadólogos las medidas detalladas que necesitan para evaluar y ajustar estrategias de marketing. Por ejemplo, VF Corporation utiliza un cuadro de mando de marketing para dar seguimiento al desempeño de sus 30 marcas de ropa de estilo de vida, incluyendo a Wrangler, Lee, The North Face, Vans, Nautica, 7 For All Mankind y otras. El cuadro de mando de marketing de VF da seguimiento al valor capital de la marca y sus tendencias, participación de voz (porcentaje que resulta de dividir lo que la empresa invierte en publicidad entre el total que invierte la industria), participación de mercado, afecto generado en línea y ROI de marketing en mercados clave en todo el mundo, no sólo para las marcas de VF, sino también para marcas competidoras.¹⁸

Sin embargo, más allá de las medidas de desempeño estándar, cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos utilizan medidas del impacto del marketing centradas en el cliente tales como adquisición de clientes, retención de clientes, valor de por vida del cliente y valor capital de clientes. Estas medidas captan no

sólo el desempeño actual de marketing, sino también desempeños futuros que sean el resultado de unas relaciones más fuertes con los clientes. La ► **Figura 2.8** muestra los gastos de marketing como inversiones que producen rendimientos en la forma de relaciones más rentables con el cliente.¹⁹ Las inversiones de marketing provocan un mejor valor y satisfacción del cliente, lo que a su vez aumenta la atención y retención de clientes. Esto aumenta los valores individuales de por vida del cliente y el valor capital de clientes total de la empresa. Un capital de clientes incrementado, en relación al costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento de la inversión de marketing.

Independientemente de cómo se determine o se mida, el concepto del ROI de marketing llegó para quedarse. “En épocas buenas y malas, estén o no listos para ello los mercadólogos, se les solicitará que justifiquen sus gastos con información financiera”, dice un mercadólogo. Otro añade, los mercadólogos “tienen que saber contar”.²⁰

► **Figura 2.8** Rendimiento sobre la inversión de marketing

Fuente: Adaptado de Roland T. Rust, Katherine N. Lemon y Valerie A. Zeithaml, “Return on Marketing: Using Consumer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, enero de 2004, p. 112.



PARADA DE DESCANSO

REPASO DE CONCEPTOS

MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a www.mymktlab.com para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de los objetivos

En el capítulo 1 definimos *marketing* y trazamos los pasos en el proceso de marketing. En este capítulo, examinamos la planeación estratégica de toda la empresa y el rol de marketing dentro de la organización. Después analizamos con mayor profundidad la estrategia de marketing y la mezcla de marketing y repasamos las principales funciones de dirección de marketing. En este punto, usted tiene ya un panorama bastante amplio sobre los fundamentos del marketing moderno.



OBJETIVO 1 Explicar la planeación estratégica de toda la empresa y sus cuatro pasos. (pp 38–41)

La *planeación estratégica* prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa. El marketing contribuye a la planeación estratégica y el plan general define el rol de marketing dentro de la empresa.

La planeación estratégica implica desarrollar una estrategia para la supervivencia y crecimiento de largo plazo. Está compuesta por cuatro pasos: 1) definir de la misión de la empresa, 2) fijar los objetivos y las metas, 3) diseñar la cartera de negocios y 4) desarrollar los planes funcionales. La *misión* de la empresa debe estar orientada al mercado, ser realista, específica, motivadora y consistente con el entorno de marketing. La misión entonces se transforma en *objetivos y metas de apoyo*, los cuales a su vez guían las decisiones acerca de la cartera de negocios. A continuación cada unidad de negocio y producto deberá desarrollar *planes detallados de marketing* en línea con el plan general de toda la empresa.



OBJETIVO 2 Analizar cómo se diseñan las carteras de negocios de las empresas y desarrollar estrategias de crecimiento. (pp 41–46)

Con base en la declaración de la misión y los objetivos de la empresa, la gerencia planea su *cartera de negocios*, o la colección de negocios y productos que componen a la empresa. Ésta desea producir la cartera de negocios que mejor ajuste sus fortalezas y debilidades a las oportunidades en el entorno. Para hacerlo, deberá analizar y ajustar su cartera de negocios *actual* y desarrollar estrategias de *crecimiento* y *reducción* para ajustar la *cartera futura*. La empresa podría usar un método formal de planeación de cartera, pero muchas empresas están diseñando ahora métodos de planeación de cartera más personalizados y que se ajustan mejor a sus situaciones particulares.



OBJETIVO 3 Explicar el rol del marketing en la planeación estratégica y su funcionamiento con los socios para crear y entregar valor al cliente. (pp 46–48)

Regidos por el plan estratégico, las principales áreas funcionales —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, sistemas de información, recursos humanos y otras— deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos estratégicos. Marketing desempeña un rol fundamental en la planeación estratégica de la empresa al proveer una *filosofía del concepto de marketing* y hacer *aportaciones* con respecto a oportunidades atractivas del mercado. Dentro de las unidades de negocio individuales, marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y les ayuda a llevarlas a cabo de manera rentable.

Los mercadólogos por sí mismos no pueden producir valor para los clientes, sino que deben practicar la *gestión de relaciones con socios*, trabajando de cerca con sus socios en otros departamentos para formar una eficaz *cadena de valor* que atienda al cliente. También deberán asociarse de manera eficaz con otras empresas en el sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* competitivamente superior.



OBJETIVO 4 Describir los elementos de una estrategia y una mezcla de marketing orientado hacia los clientes y las fuerzas que influyen en ellas. (pp 48–54)

El valor y las relaciones con el cliente se encuentran en el corazón de la estrategia y los programas de marketing. A través de la segmentación, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento del mercado, la empresa divide el mercado total en segmentos más pequeños, elige los segmentos a los que puede atender mejor y decide cómo desea llevar valor a los consumidores meta en los segmentos seleccionados. Entonces diseña una *mezcla integrada de marketing* para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing está formada por las decisiones de producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps).



OBJETIVO 5 Hacer una lista de las funciones de dirección de marketing, incluyendo los elementos del plan de marketing, y analizar la importancia de medir y administrar el rendimiento de la inversión de marketing. (pp 54–59)

Para encontrar la estrategia y la mezcla que sean mejores y ponerlas en acción, la empresa lleva a cabo actividades de análisis, de planeación,

de implementación y de control. Los componentes principales de un *plan de marketing* son el resumen ejecutivo, la situación actual de marketing, las amenazas y oportunidades, los objetivos y aspectos importantes, las estrategias de marketing, los programas de acción, los presupuestos y los controles. Hacer la planeación de buenas estrategias con frecuencia es más fácil que llevarlas a cabo. Para ser exitosas, las empresas también deben ser eficaces en su *implementación*, es decir, convertir las estrategias de marketing en acciones de marketing.

Los departamentos de marketing pueden organizarse de una manera o combinando varias formas; *la organización funcional de marketing, la organización geográfica, la organización de gerencia de productos, la organización de gerencia de clientes o de mercado*. En esta época de relaciones con clientes, cada vez más

empresas están cambiando su enfoque organizacional de gerencia de producto o de territorio hacia gerencias de gestión de clientes. Las organizaciones de marketing llevan a cabo el *control de marketing*, tanto el control operativo como el estratégico.

Los gerentes de marketing deben asegurar que sus recursos para marketing se inviertan bien. En la economía más restringida de hoy, los mercadólogos se enfrentan a la presión cada vez mayor de demostrar que están añadiendo valor en línea con sus costos. En respuesta, los mercadólogos están desarrollando mejores medidas del *rendimiento sobre la inversión de marketing*. Cada vez con más frecuencia utilizan medidas del impacto de marketing centradas en el cliente como una aportación clave para la toma de decisiones estratégicas.

Términos clave

Objetivo 1

Planeación estratégica (p 38)
Declaración de misión (p 39)

Desarrollo de mercado (p 45)
Desarrollo de productos (p 46)
Diversificación (p 46)

Selección de mercado meta (p 49)
Posicionamiento (p 50)
Diferenciación (p 52)
Mezcla de marketing (p 52)

Objetivo 2

Carta de negocios (p 41)
Análisis de cartera (p 41)
Matriz de crecimiento participación (p 43)
Matriz de expansión de producto/mercado (p 45)
Penetración de mercado (p 45)

Objetivo 3

Cadena de valor (p 47)
Red de entrega de valor (p 48)

Objetivo 4

Estrategia de marketing (p 48)
Segmentación de mercado (p 49)
Segmento de mercado (p 49)

Objetivo 5

Análisis FODA (p 54)
Implementación de marketing (p 55)
Control de marketing (p 57)
Rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) (p 58)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

1. Explique lo que significa una declaración de la misión *orientada al mercado* y analice las características de las declaraciones de misión eficaces. (AACSB: Communication)
2. Describa el proceso de planeación de cartera de negocios y el rol que desempeña marketing en el proceso. (AACSB: Communication)
3. Explique por qué es importante que todos los departamentos de la organización —marketing, contabilidad, finanzas, dirección de operaciones, recursos humanos y demás— “piensen como el consumidor”. ¿Por qué es importante que incluso las personas que no están en marketing lo entiendan? (AACSB: Communication)
4. Explique los roles de la segmentación de mercado, la selección del mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento en la implementación de una estrategia de marketing eficaz. (AACSB: Communication)
5. Defina cada una de las cuatro Ps. ¿Qué nuevas perspectivas podría obtener una empresa considerando las cuatro Cs en lugar de las cuatro Ps? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
6. Discuta las cuatro funciones de la dirección de marketing. (AACSB: Communication)

Ejercicios de pensamiento crítico

1. En un pequeño grupo, dé un ejemplo de cómo los fabricantes de la bebida Red Bull Energy pueden crecer al aplicar las estrategias de la matriz retícula de expansión de producto/mercado. Asegúrese de nombrar y describir cada estrategia, y comente cómo la empresa puede usar cada estrategia para crecer. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. A los mercadólogos se les atribuye cada vez mayor responsabilidad para demostrar el éxito de marketing. Investigue las diversas métricas de marketing que utilizan los mercadólogos para medir el desempeño de marketing, además de las que se describieron en el capítulo y el apéndice 3. Escriba un breve informe con sus hallazgos. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
3. Explique el rol de un director de marketing (CMO). Aprenda más sobre este puesto de nivel C y encuentre algún artículo que describa la importancia de este puesto, las características de un CMO eficaz y cualquier cuestión que tenga que ver con el puesto. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

MINICASOS Y APLICACIONES

Tecnología de marketing

Todo está en las nubes

La computación en la nube es el futuro y Apple está ayudando a darle forma al futuro. El servicio iCloud de Apple permite a los usuarios de dispositivos Apple almacenar música, videos, imágenes y libros en los servidores de Apple. No más sincronización de dispositivo con computadoras o largas transferencias a los iPods, iPhones y iPads, porque los usuarios podrán tener acceso a todas sus colecciones desde cualquier dispositivo. Eso es porque nada estará almacenado en los aparatos del usuario; todo estará en la ‘nube’. Por 25 dólares al año, los usuarios podrán acceder remotamente a copias de sus canciones que funcionarán en cualquier computadora y en cualquier dispositivo móvil de Apple (aunque no se podrán sincronizar con ningún otro dispositivo móvil como una Blackberry o una

tablet con sistema operativo Android). Apple se está enfrentando de manera directa a Amazon.com y a Google, cuyos servicios similares requieren la tediosa carga de archivos por parte de los clientes.

1. Explique cuál estrategia de la matriz de expansión de producto/mercado está siguiendo Apple al introducir el servicio de iCloud. ¿Cómo está diferenciando Apple su nuevo producto de los que ofrecen sus competidores? (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. Lleve a cabo un análisis FODA de Apple, identificando los factores que probablemente influirán en que el servicio de iCloud tenga éxito. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

Ética de marketing

Zapatos tonificadores

Debido a que 64% de las mujeres en Estados Unidos tiene sobrepeso u obesidad y menos de la mitad de ellas participa en actividades físicas con regularidad, los mercadólogos de zapatos deportivos inventaron unos: “zapatos tonificadores”. Los mercadólogos promocionan estos zapatos como revolucionarios: usted puede tonificar sus músculos, bajar de peso y mejorar su postura sólo por traerlos puestos mientras realiza sus actividades diarias. Las declaraciones están basadas en estudios patrocinados por los fabricantes de los zapatos, y la Podiatric Medical Association está de acuerdo en que los zapatos tonificadores tienen cierto valor para la salud. Supuestamente la magia sucede porque los zapatos desestabilizan el andar de la persona, lo que provoca que los músculos de las piernas trabajen más duro. Los consumidores, en particular las mujeres, están comprando la idea. Las ventas de zapatos tonificadores de Sketchers, Reebok y otros fabricantes están por las nubes.

Sin embargo, hay quienes aseguran que un zapato que trae un folleto de instrucciones y un DVD educativo para explicar el uso adecuado debería estar agitando banderas de precaución a los

consumidores. Algunos médicos dicen que los zapatos son peligrosos, que pueden provocar esguinces al tendón de Aquiles o algo peor (una usuaria se fracturó un tobillo mientras los traía puestos). Un estudio del American Council on Exercise no encontró algún beneficio en el uso de los zapatos tonificadores en comparación con los zapatos comunes para caminar o para hacer otro tipo de ejercicio. Es notable que Nike se haya mantenido al margen de esta locura, ya que opina que es pura publicidad. Sin embargo, esta empresa líder en el mercado de zapatos para mujer está perdiendo participación de mercado ante sus competidores.

1. ¿Deberían los fabricantes de estos zapatos capitalizar a los consumidores que quieren estar en forma sin tener que trabajar para alcanzar esa meta? ¿Cree usted que sea ético basar sus afirmaciones en investigaciones pagadas por la empresa fabricante? Explique. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
2. ¿Debería Nike haber entrado en esta categoría de productos en lugar de ceder su participación de mercado a sus competidores? Explique (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)

Marketing por números

Evaluación del desempeño de marketing

El apéndice 3, Marketing por números, analiza otras métricas de rentabilidad de marketing además de la medida del rendimiento sobre la inversión de marketing (ROI de marketing) descrita en este capítulo.

Considere el siguiente Estado de Resultados para dos negocios. Revise el Apéndice 3 y responda las siguientes preguntas.

Negocio A		
Ventas netas		\$800 000 000
Costo de lo vendido		375 000 000
Margen bruto		\$425 000 000
Gastos de marketing		
Gastos de ventas	\$70 000 000	
Gastos de promoción	30 000 000	
		100 000 000
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos de marketing	\$10 000 000	
Gastos fijos indirectos	80 000 000	90 000 000
Utilidades netas antes de impuestos		\$235 000 000

Negocio B		
Ventas netas		\$900 000 000
Costo de lo vendido		<u>400 000 000</u>
Margen bruto		\$500 000 000
Gastos de marketing		
Gastos de ventas	\$90 000 000	
Gastos de promoción	<u>50 000 000</u>	140 000 000
Gastos generales y administrativos		
Salarios y gastos de marketing	\$ 20 000 000	
Gastos fijos indirectos	<u>100 000 000</u>	<u>120 000 000</u>
Utilidades netas antes de impuestos		\$240 000 000

1. Calcule el rendimiento de marketing sobre las ventas (o ROS de marketing) y el rendimiento sobre la inversión de marketing (o ROI de marketing) para ambas empresas como se describe en el apéndice 3. (AACSB: Communication; Analytic Thinking)
2. ¿Cuál empresa tiene mejores resultados en general y con respecto al marketing? Explique. (AACSB: Communication; Analytic Reasoning; Reflective Thinking)

Caso en video OXO

Es posible que usted conozca la marca OXO por sus artefactos bien diseñados y ergonómicos para la cocina. Pero la experiencia de OXO en la creación de herramientas de mano de fabulosa apariencia y buen funcionamiento la ha empujado a expandirse hacia productos para baño, cocheras, oficinas, habitaciones de bebés e incluso botiquines. En el pasado, este fabricante ganador de premios ha logrado hacer llegar sus productos hasta casi todos los hogares de Estados Unidos mediante una estrategia de marketing consistente y a veces no tradicional.

Sin embargo, en un mercado altamente competitivo y turbulento, OXO se ha enfocado en evaluar y modificar su estrategia de marketing a fin de que su marca crezca. Este video demuestra

cómo OXO está usando la planeación estratégica para asegurarse que su estrategia de marketing dé por resultado la mejor mezcla de marketing para los mejores y más rentables clientes.

Después de ver el video donde aparece OXO, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la misión de OXO?
2. ¿Cuáles son algunas de las condiciones de mercado que han llevado a OXO a reevaluar su estrategia de marketing?
3. ¿Cómo ha modificado OXO su mezcla de marketing? ¿Estos cambios están en línea con su misión?

Casos de empresas 2 Trap-Ease America/8 Samsung/14 eBay

Consulte en el apéndice 1 los casos apropiados para este capítulo. El **Caso 2, Trap-Ease America: El mandamás de las ratoneras;** donde una empresa crea una “mejor ratonera” sólo para enterarse de que el lanzamiento de un nuevo producto requiere mucho más que sólo un producto fabuloso. El **Caso 8, Samsung: De trote a galope;** en el que se narra cómo al rediseñar por completo sus

estrategias de negocio y de marketing, Samsung se convierte en el fabricante más grande de electrónicos de consumo. El **Caso 14, eBay: Reparando a un pionero del marketing en línea;** que una vez fuera el más grande minorista en línea, eBay, modifica su estrategia de marketing para aliviar los inconvenientes causados por su rápida expansión.