

# DIRECCIÓN DE MARKETING

14E

Kotler  
Keller



# Dirección de marketing

**DECIMOCUARTA EDICIÓN**

**PHILIP KOTLER**

Northwestern University

**KEVIN LANE KELLER**

Dartmouth College

## TRADUCCIÓN

**María Astrid Mues Zepeda**

**Mónica Martínez Gay**

Traductoras especialistas en temas de marketing

## ADAPTACIÓN Y REVISIÓN TÉCNICA

**María de la Luz Eloísa Ascanio Rivera**

Profesora del Departamento de Mercadotecnia, División Negocios  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)  
Campus Ciudad de México

## REVISIÓN TÉCNICA

**Miguel Hernández Espallardo**

Universidad de Murcia  
Facultad de Economía y Empresa  
Campus de Espinardo, Murcia, España

**Enrique Carlos Bianchi**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Córdoba,  
Argentina

**KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN**

**Dirección de Marketing**

Decimocuarta edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

ISBN: 978-607-32-1245-8

Área: Administración

Formato 21 × 27 cm

Páginas: 808

Authorized adaptation of translation from the English language edition, entitled *MARKETING MANAGEMENT*, 14<sup>th</sup> Edition, by *PHILIP KOTLER and KEVIN KELLER*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012. All rights reserved.  
ISBN 9780132102926

Adaptación de la traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *MARKETING MANAGEMENT*, 14<sup>a</sup> edición por *PHILIP KOTLER y KEVIN KELLER*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2012. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

**Edición en español:**

Dirección Educación Superior:

Mario Contreras

Editor:

Guillermo Domínguez Chávez

e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com

Editor de Desarrollo:

Bernardino Gutiérrez Hernández

Supervisor de Producción:

Gustavo Rivas Romero

Gerencia Editorial

Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

**DECIMOCUARTA EDICIÓN, 2012**

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

Atacomulco 500-5o. piso

Col. Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

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

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

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

**ISBN VERSIÓN IMPRESA:** 978-607-32-1245-8

**ISBN VERSIÓN E-BOOK:** 978-607-32-1250-2

**ISBN E-CHAPTER:** 978-607-32-1244-1

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

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

**PEARSON**

---

*Este libro está dedicado a mi esposa y mejor amiga, Nancy, con amor.*

**- PK**

*Este libro está dedicado a mi esposa, Punam, y mis dos hijas,  
Carolyn y Allison, con mucho amor y agradecimiento.*

**- KLK**

---

# Acerca de los autores

Philip Kotler



**Philip Kotler** es una de las mayores autoridades de marketing en el mundo. Es profesor distinguido de la cátedra S. C. Johnson & Son de Marketing Internacional en la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Recibió su grado de maestría en economía en la University of Chicago y su doctorado en economía en el MIT. Hizo un posdoctorado en matemáticas en la Harvard University y otro sobre ciencias de la conducta en la University of Chicago.

El Dr. Kotler es coautor de **Principles of marketing (Marketing. Versión para Latinoamérica)** y **Marketing: An Introduction (Fundamentos de marketing)**. Su **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**, el bestseller máximo en esta especialidad, se encuentra en su séptima edición. Otros libros del Dr. Kotler incluyen **Marketing Models, The New Competition, Marketing**

**Professional Services, Strategic Marketing for Educational Institutions, Marketing for Health Care Organizations, Marketing Congregations, High Visibility, Social Marketing, Marketing Places (Marketing internacional de lugares y destinos), The Marketing of Nations, Marketing for Hospitality and Tourism, Standing Room Only —Strategies for Marketing the Performing Arts, Museum Strategy and Marketing, Marketing Moves, Kotler on Marketing, Lateral Marketing: Ten Deadly Marketing Sins y Corporate Social Responsibility.**

Además, ha publicado más de cien artículos en importantes revistas especializadas entre las que se encuentran el **Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science, Journal of Business Strategy, y Futurist**. Es el único galardonado en tres ocasiones con el codiciado premio Alpha Kappa Psi al mejor artículo del año publicado en el **Journal of Marketing**.

El Dr. Kotler fue el primero en recibir el premio Distinguished Marketing Educator Award por parte de la American Marketing Association (AMA) en 1985. La European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers le otorgó el Premio a la Excelencia en Marketing. Fue elegido como Líder en Pensamiento de Marketing por los miembros académicos de la AMA en una encuesta de 1975. También recibió el Paul Converse Award de la AMA en 1978 como reconocimiento a su original contribución al marketing. En 1995 la organización Sales and Marketing Executives International (SMEI) lo nombró Hombre de Marketing del Año. En 2002, el profesor Kotler recibió el Distinguished Educator Award por la Academy of Marketing Science. Además ha recibido grados de doctorado honoris causa por las universidades de Estocolmo y de Zurich, por la Universidad de Economía y Negocios de Atenas, la DePaul University, la Facultad de Economía y Negocios de Cracovia, Groupe H.E.C. de París, la Facultad de Ciencias Económicas y Administración Pública de Budapest y la Universidad de Economía y Administración de Empresas en Viena.

El profesor Kotler también ha ejercido como consultor de muchas empresas de gran prestigio, tanto estadounidenses como en el extranjero, entre ellas IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines y Michelin, además de otras en las áreas de estrategia y planeación de marketing, organización de marketing y marketing internacional.

Ha presidido el College of Marketing del Institute of Management Sciences, fue director de la American Marketing Association, miembro del consejo del Marketing Science Institute, director de Grupo MAC, miembro del consejo de Yankelovich Advisory Board y de Copernicus Advisory Board. También ha sido miembro del consejo de gobierno de la School of the Art Institute of Chicago y de la junta de asesores de la Drucker Foundation. Ha viajado por toda Europa, Asia y Sudamérica, asesorando y dando conferencias en muchas empresas sobre oportunidades globales de marketing.

**Kevin Lane Keller** es ampliamente reconocido como uno de los principales académicos de los últimos 25 años. Es profesor de la cátedra de marketing E.B. Osborn en la Tuck School of Business en Dartmouth College. El profesor Keller es graduado de las universidades Cornell, Carnegie-Mellon y Duke. Imparte cursos de dirección de marketing y dirección estratégica de marcas en la maestría en administración de empresas en Dartmouth, e imparte conferencias en programas ejecutivos sobre esos temas.

Previamente fue miembro del cuerpo docente de la Graduate School of Business de la Stanford University, donde también estuvo al frente del grupo de marketing. También ha sido docente de marketing en la University of California en Berkeley y en la University of North Carolina en Chapel Hill; fue profesor invitado en la Duke University y en la Australian Graduate School of Management, con dos años de experiencia como consultor de marketing para Bank of America.

Su principal especialidad es la estrategia y planeación de marketing y la asignación de marcas. El interés específico de su investigación es cómo la comprensión de las teorías y conceptos relacionados con la conducta de los consumidores puede mejorar las estrategias de marketing. Sus investigaciones se han publicado en tres de las principales revistas especializadas de marketing: el **Journal of Marketing**, el **Journal of Marketing Research** y el **Journal of Consumer Research**, y ha participado en el consejo editorial de esas publicaciones. Tiene más de noventa artículos publicados y sus investigaciones han sido citadas en muchas ocasiones y ha recibido numerosos reconocimientos por ellos.

El profesor Keller es reconocido en el ámbito internacional como uno de los líderes en el estudio de las marcas y la asignación de marcas. Su libro de texto sobre el tema, **Strategic Brand Management** se utiliza en las principales escuelas de negocios y en las empresas líderes alrededor del mundo y se le ha llamado “la biblia de la asignación de marcas”.

Ha participado activamente en diversos tipos de proyectos de marketing como consultor y asesor para algunas de las marcas más exitosas del mundo, como Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, Procter & Gamble y Samsung. También ha realizado otras actividades de consultoría para empresas como Allstate, Beiersdorf (Nivea), BlueCross BlueShield, Campbell's, Colgate, Eli Lilly, ExxonMobil, General Mills, GfK, Goodyear, Intuit, Johnson & Johnson, Kodak, L.L. Bean, Mayo Clinic, Nordstrom, Ocean Spray, Red Hat, SAB Miller, Shell Oil, Starbucks, Unilever y Young & Rubicam. También ha sido miembro del consejo académico del Marketing Science Institute.

Es un ponente altamente popular y solicitado, y ha ofrecido discursos e impartido seminarios de marketing a altos ejecutivos en diversos foros. Entre las empresas donde ha capacitado a la alta dirección y al personal de marketing se encuentran Cisco, Coca-Cola, Deutsche Telekom, GE, Google, IBM, Macy's, Microsoft, Nestle, Novartis y Wyeth. Ha impartido conferencias por todo el mundo: desde Seúl hasta Johannesburgo, desde Sidney hasta Estocolmo y desde Sao Paulo hasta Bombai. Ha sido el ponente principal en conferencias con cientos y miles de participantes.

Como entusiasta de los deportes, la música y el cine, en su “tiempo libre” ayuda en la dirección, comercialización y producción ejecutiva de uno de los grandes tesoros del rock and roll: The Church, así como de las leyendas del pop estadounidense Dwight Twilley y Tommy Keene. Además es inversionista y asesor principal de Second Motion Records. También es miembro del consejo de administración de la fundación The Doug Flutie Jr. Foundation for Autism y del Montshire Museum of Science. El profesor Keller vive en Etna, New Hampshire, con su esposa Punam (también profesora de marketing en Tuck) y sus dos hijas, Carolyn y Allison.



Kevin Lane Keller

# Contenido

**Prefacio** xv

## **PARTE 1** Comprensión de la dirección de marketing **2**

### **CAPÍTULO 1** La definición del marketing para el siglo XXI **2**

- La importancia del marketing 3
- El alcance del marketing 5
  - ¿Qué es el marketing? 5
  - ¿Qué se comercializa? 5
  - ¿Quién comercializa? 7
- Conceptos fundamentales de marketing 10
  - Necesidades, deseos y demandas 10
  - Mercados meta, posicionamiento y segmentación 10
  - Ofertas y marcas 10
  - Valor y satisfacción 11
  - Canales de marketing 11
  - Cadena de suministros 11
  - Competencia 11
  - Entorno de marketing 11
- Las nuevas realidades del marketing 12
  - Principales fuerzas sociales 12
  - Nuevas capacidades de las empresas 14
  - El marketing en la práctica 15
- Marketing en acción** El marketing en la era de la turbulencia 16
- Orientación de la empresa hacia el mercado 17
  - El concepto de producción 18
  - El concepto de producto 18
  - El concepto de venta 18
  - El concepto de marketing 18
  - El concepto de marketing holístico 18
- Apuntes de marketing** Marketing, lo bueno y lo malo 19
  - Marketing de relaciones 20
  - Marketing integrado 20
  - Marketing interno 21
  - Rendimiento del marketing 22
- Actualización de las cuatro Ps 25
- Tareas de dirección de marketing 26
  - Desarrollo de estrategias y planes de marketing 26
  - Captar las perspectivas de marketing 26
- Apuntes de marketing** Preguntas frecuentes de los especialistas en marketing 26
  - Conexión con los clientes 27
  - Generación de marcas fuertes 27
  - Formación de las ofertas de mercado 27

- Entrega de valor 27
- Comunicación de valor 27
- Creación de crecimiento con éxito a largo plazo 27

**Resumen** 28

**Aplicaciones** 28

### **CAPÍTULO 2** Desarrollo de estrategias y planes de marketing **32**

- El marketing y el valor para el cliente 33
  - El proceso de entrega de valor 33
  - La cadena de valor 34
  - Competencias centrales 35
  - La orientación holística de marketing y valor para el cliente 36
  - El rol central de la planificación estratégica 36
- Planificación estratégica corporativa y divisional** 37
  - Definir la misión corporativa 38
  - Establecimiento de unidades estratégicas de negocios 39
  - Asignación de recursos a cada UEN 42
  - Evaluación de las oportunidades de crecimiento 42
  - Organización y cultura organizacional 45
  - Innovación de marketing 45
- Marketing en acción** Creación de marketing innovador 46
- Planificación estratégica de las unidades de negocio** 47
  - La misión de negocio 48
  - Análisis FODA\* 48
  - Formulación de metas 50
  - Formulación estratégica 50
- Apuntes de marketing** Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades 52
  - Formulación e implementación de programas 53
  - Control y retroalimentación 53
- Planificación de productos: la naturaleza y el contenido de un plan de marketing** 54
- Apuntes de marketing** Criterios para la creación de planes de marketing 55
  - El rol de la investigación 55
  - El rol de las relaciones 55
  - Del plan de marketing a la acción de marketing 55
- Resumen** 56
- Aplicaciones** 56
  - Plan de marketing de muestra: Pegasus Sports International 60



---

## **PARTE 2** Identificación de las oportunidades de mercado **66**

---

### **CAPÍTULO 3** Recopilación de información y pronósticos de la demanda **66**

Los componentes de un sistema de información de marketing moderno 67

El sistema de datos interno 70

El ciclo pedido-facturación 70

Sistemas de información de ventas 70

Bases de datos, almacenes de información y minería de datos 71

Inteligencia de marketing 71

El sistema de inteligencia de marketing 71

Recopilación de datos para el sistema de inteligencia de marketing en Internet 73

Difundir y actuar con la inteligencia de marketing 73

Análisis del macroentorno 74

Necesidades y tendencias 74

Cómo identificar las principales fuerzas del macroentorno 74

El entorno demográfico 75

**Marketing en acción** En busca de oro en la base de la pirámide 76

El entorno económico 77

El entorno sociocultural 78

El entorno natural 80

El entorno tecnológico 81

**Marketing en acción** La revolución del marketing ecológico 82

El entorno político-legal 84

Pronóstico y cálculo de la demanda 85

Los parámetros de la demanda de mercado 85

Terminología relacionada con el cálculo de la demanda 86

Cálculo de la demanda real 88

Cálculo de la demanda futura 90

**Resumen 92**

**Aplicaciones 92**

---

### **CAPÍTULO 4** Investigación de mercados **96**

El sistema de investigación de mercados 97

El proceso de investigación de mercados 99

Fase 1: Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación 99

Fase 2: Desarrollo del plan de investigación 100

**Apuntes de marketing** Implementación de *focus groups* para recopilación de información 102

**Apuntes de marketing** Recomendaciones para elaborar cuestionarios 104

**Marketing en acción** Cómo entrar en la mente de los consumidores 106

**Marketing en acción** El apoyo de las neurociencias 108

Fase 3: Recopilación de información 111

Fase 4: Análisis de la información 111

Fase 5: Presentación de conclusiones 111

**Marketing en acción** Personificación: cuando la investigación de mercados cobra vida 112

Fase 6: Toma de decisiones 112

Cómo superar las barreras que enfrenta la investigación de mercados 113

**Cómo calcular la productividad del marketing 114**

Métricas de marketing 114

Modelos de marketing mix 116

Cuadro de mando de marketing 116

**Marketing en acción** Cuadros de mando de marketing para mejorar la eficacia y la eficiencia 117

**Resumen 118**

**Aplicaciones 119**

---

## **PARTE 3** Conexión con los clientes **122**

---

### **CAPÍTULO 5** Creación de relaciones de lealtad de largo plazo **122**

Creación de valor, satisfacción y lealtad del cliente 123

Valor percibido por el cliente 124

Satisfacción total del cliente 128

Control de la satisfacción 128

**Marketing en acción** El promotor neto y la satisfacción del cliente 129

Calidad del producto y del servicio 131

**Maximización del valor de vida del cliente 132**

**Apuntes de marketing** El marketing y la calidad total 132

Rentabilidad del cliente 133

Medición del valor de vida del cliente 134

Cultivando las relaciones con los clientes 134

**Apuntes de marketing** Cálculo del valor de vida del cliente 134

**Gestión de las relaciones con los clientes** 135

Atracción y retención de clientes 139

Generación de lealtad 141

Recuperación de clientes 143

**Bases de datos de clientes y marketing de base de datos** 143

Bases de datos de clientes 143

Almacenes de información (*Data warehouses*) y minería de datos (*Data mining*) 143

Los inconvenientes del marketing de bases de datos y de la CRM 145

**Marketing en acción** La controversia sobre el *behavioral targeting* 146

**Resumen** 147

**Aplicaciones** 147

---

## **CAPÍTULO 6** Análisis de los mercados de consumo 151

¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor? 151

Factores culturales 151

Factores sociales 153

**Apuntes de marketing** Cuestionario para el consumidor promedio 155

Factores personales 155

**Procesos psicológicos fundamentales** 160

La motivación según Freud, Maslow y Herzberg 160

Percepción 161

Aprendizaje 163

Emociones 163

Memoria 163

**Marketing en acción** Hecho para pegarse 165

**El proceso de decisión de compra: el modelo de cinco fases** 166

Reconocimiento del problema 167

Búsqueda de información 167

Evaluación de alternativas 168

Decisión de compra 170

Comportamiento postcompra 172

Efectos moderadores en la toma de decisiones del consumidor 173

**Teoría de decisión conductual y economía conductual** 174

Heurísticas de decisión 174

**Marketing en acción** Previsiblemente irracional 176

Marcos de decisión 176

**Resumen** 177

**Aplicaciones** 178

---

## **CAPÍTULO 7** Análisis de los mercados empresariales 182

¿Qué es la compra organizacional? 183

El mercado empresarial en comparación con el mercado de consumo 183

Situaciones de compra 186

Compraventa de sistemas 187

**Participantes en el proceso de compra B2B** 188

El centro de compras 188

Influencias del centro de compras 189

Las empresas y centros de compras como mercado meta 190

**Marketing en acción** Grandes ventas a pequeños negocios 191

**El proceso de compra/adquisición** 193

**Etapas del proceso de compra** 195

Reconocimiento del problema 195

Descripción general de la necesidad y de las especificaciones del producto 196

Búsqueda de proveedores 196

Solicitud de propuestas 198

Selección de proveedores 198

**Apuntes de marketing** Desarrollo de propuestas persuasivas de valor para el comprador 199

Especificación de la rutina de pedido 201

Revisión del desempeño 201

**Gestión de relaciones con los clientes en mercados negocio a negocio** 201

Ventajas de la coordinación vertical 202

**Marketing en acción** Establecimiento de confianza, credibilidad y reputación corporativa 203

Relaciones empresariales: riesgos y oportunismo 203

Nuevas tecnologías y clientes empresariales 204

**Mercados institucionales y gubernamentales** 205

**Resumen** 207

**Aplicaciones** 208

---

## **CAPÍTULO 8** Identificación de segmentos de mercado y mercados meta 212

**Bases para segmentar los mercados de consumo** 214

Segmentación geográfica 214

Segmentación demográfica 216

**Marketing en acción** Ascender, descender

u oscilar 218

Segmentación psicográfica 225

Segmentación conductual 227

**Bases para segmentar los mercados**

empresariales 230

**Definición del segmento meta** 231

Criterios de segmentación eficaz 231

Evaluación y selección de segmentos  
de mercado 232

**Marketing en acción** Persiguiendo la Larga

Cola 235

**Resumen** 236

**Aplicaciones** 237

---

## **PARTE 4 Creación de marcas fuertes 240**

---

### **CAPÍTULO 9 Creación de brand equity 240**

¿Qué es el brand equity o capital de marca? 241

Función de las marcas 242

Alcance del branding 243

Definición del brand equity 243

Modelos de brand equity 245

**Marketing en acción** El problema de la burbuja  
de las marcas 248

**Creación de brand equity** 249

Selección de los elementos de marca 250

El diseño de actividades de marketing holístico 251

Creación de asociaciones secundarias 252

Internal Branding 253

Comunidades de marca 253

**Cálculo del brand equity** 255

**Marketing en acción** La cadena del valor  
de marca 255

**Marketing en acción** ¿Cuánto vale una marca? 257

**Dirección del brand equity** 258

Reforzamiento de la marca 258

Revitalización de marca 259

**Concepción de la estrategia de marca** 260

Decisiones de branding 261

Portafolios de marcas 262

Extensiones de marca 263

**Customer equity** 267

**Apuntes de marketing** El branding  
en el siglo XXI 267

**Resumen** 268

**Aplicaciones** 269

---

### **CAPÍTULO 10 Estrategias de posicionamiento de marcas 274**

**Desarrollo y establecimiento del posicionamiento  
de marca** 276

Determinación del marco de referencia  
competitivo 276

**Marketing en acción** Impulso al crecimiento  
mediante la innovación del valor 278

Reconocimiento de los puntos de diferencia  
y de paridad óptimos 280

Selección de los puntos de paridad  
y de diferencia 283

Mantra de marca 284

Establecimiento del posicionamiento de marca 286

**Apuntes de marketing** Creación de una vista  
panorámica del posicionamiento de marca 287

**Estrategias de diferenciación** 289

Enfoques alternativos de posicionamiento 291

**Posicionamiento y branding para pequeñas  
empresas** 292

**Resumen** 294

**Aplicaciones** 294

---

### **CAPÍTULO 11 Las relaciones con la competencia 298**

**Estrategias competitivas para líderes de mercado** 299

**Marketing en acción** Cuando el competidor ofrece  
más por menos 300

Expansión de la demanda total del mercado 301

Protección de la cuota de mercado 302

Incremento de la participación de mercado 304

**Otras estrategias competitivas** 305

Estrategias de las empresas retadoras 305

Estrategias para empresas seguidoras 307

Estrategias para especialistas en nichos 308

**Apuntes de marketing** Las funciones del especialista  
en marketing de nichos 309

**Estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida  
del producto** 310

El ciclo de vida de los productos 310

Ciclos de vida de estilos, modas y tendencias  
pasajeras 311

Estrategias de marketing: fase de introducción y ventaja del pionero 312  
Estrategias de marketing en la fase de crecimiento 313  
Estrategias de marketing en la fase de madurez 314  
Estrategias de marketing en la fase de declive 315

**Marketing en acción** El manejo de crisis de la marca 316

Evidencias del concepto de ciclo de vida del producto 317  
Crítica del concepto de ciclo de vida del producto 317  
Evolución del mercado 318

**El marketing en la recesión económica** 318  
Explorar el lado positivo para aumentar la inversión 318  
Acercarse más a los consumidores 319  
Revisar las asignaciones presupuestarias 319  
Plantear la propuesta de valor más convincente 319  
Ajustar la marca y la oferta de productos 320

**Resumen** 320

**Aplicaciones** 321

---

## **PARTE 5** Formación de ofertas de mercado 324

---

### **CAPÍTULO 12** Establecimiento de la estrategia de productos 324

**Características y clasificaciones del producto** 325  
Niveles de producto: la jerarquía de valor para el cliente 326  
Clasificaciones de producto 327

**Diferenciación de productos y servicios** 328  
Diferenciación de productos 329  
Diferenciación de servicios 330

**Diseño** 332

**Relaciones entre el producto y la marca** 333

**Marketing en acción** El marketing de marcas de lujo 334

La jerarquía de productos 336  
Sistemas y mezclas de productos 336  
Análisis de línea de producto 337  
Longitud de la línea de productos 339

**Marketing en acción** Cuando menos es más 339  
Fijación de precios para mezclas de productos 342  
Co-branding y branding de ingredientes 344

**Apuntes de marketing** Consideraciones de fijación de precios para paquetes de productos 344

**Envasado, etiquetado y garantías** 346

Envasado 346

Etiquetado 348

Garantías 349

**Resumen** 349

**Aplicaciones** 350

---

### **CAPÍTULO 13** Diseño y gestión de servicios 354

**La naturaleza de los servicios** 355

Las industrias de servicios están en todas partes 356  
Categorías de la mezcla de servicios 356  
Características distintivas de los servicios 358

**Las nuevas realidades de los servicios** 361

Una relación cambiante con los clientes 362

**Excelencia en el marketing de servicios** 365

Marketing de excelencia 365  
Las mejores prácticas de las principales empresas de servicios 366  
Diferenciación de servicios 368

**Marketing en acción** Mejoramiento de los centros de llamadas telefónicas de la empresa 369

**Gestión de la calidad de servicio** 370

**Apuntes de marketing** Recomendaciones para mejorar la calidad del servicio 372

Gestión de las expectativas del cliente 373  
Incorporación de las tecnologías de autoservicio (SST) 375

**Gestión de servicios de apoyo a productos** 375

Identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes 376

**Apuntes de marketing** Evaluación de la calidad de los servicios online 376

Estrategia de servicio postventa 377

**Resumen** 378

**Aplicaciones** 378

---

### **CAPÍTULO 14** Desarrollo de estrategias y programas de precios 382

**Cómo funciona la fijación de precios** 383

Un entorno cambiante de precios 384

**Marketing en acción** Regalándolo todo 384

Fijación de precios en la empresa 386

Psicología del consumidor y fijación de precios 386

**Fijación del precio** 389

Paso 1: Selección de la meta que persigue la fijación de precio 389

Paso 2: Determinación de la demanda 390

- Paso 3: Cálculo de los costos 392
- Paso 4: Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores 395
- Paso 5: Elección de un método de fijación de precios 395
- Paso 6: Selección del precio final 402

#### **Marketing en acción** Aumentos

de precio furtivos 403

#### **Adaptación del precio** 403

Fijación geográfica de precios (efectivo, compensación, trueque) 404

Descuentos y bonificaciones 404

Fijación de precios promocionales 405

Fijación de precios diferenciada 406

#### **Inicio y respuesta a los cambios de precios** 407

Inicio de una reducción de precios 407

Inicio de un aumento de precios 408

Respuesta a los cambios de precio

de los competidores 409

#### **Resumen** 410

#### **Aplicaciones** 410

---

## **PARTE 6** La entrega de valor 414

---

### **CAPÍTULO 15** Diseño y gestión de los canales integrados de marketing 414

#### **Los canales de marketing y las redes de valor** 415

La importancia de los canales 416

Canales híbridos y marketing multicanal 416

Redes de valor 417

#### **La función de los canales de marketing** 418

Funciones y flujos de los canales 418

Niveles de canal 420

Los canales en el sector de servicios 421

#### **Decisiones sobre el diseño del canal** 422

Análisis de los deseos y necesidades de los clientes 422

Establecimiento de las metas y las restricciones del canal 423

Identificación de las principales alternativas de canal 424

Evaluación de las principales alternativas del canal 426

#### **Decisiones sobre la gestión del canal** 427

Selección de los miembros del canal 427

Capacitación y motivación de los miembros del canal 428

Evaluación de los miembros del canal 429

Modificación del diseño y los acuerdos del canal 429

Decisiones de modificación del canal 429

Consideraciones sobre canales globales 430

#### **Integración y sistemas de canal** 431

**Marketing en acción** Los líderes del canal toman el control 432

Sistemas de marketing vertical 432

Sistemas de marketing horizontal 433

Integración de los sistemas de marketing multicanal 434

#### **Conflictos, cooperación y competencia** 435

Tipos de conflictos y competencia 435

Causas del conflicto de canal 436

Manejo de los conflictos de canal 436

Dilución y canibalización de las marcas 438

Cuestiones legales y éticas en las relaciones del canal 438

#### **Prácticas de marketing en el comercio**

electrónico 438

Empresas con presencia exclusiva online 439

Empresas con presencia online y offline 440

Prácticas de marketing en el comercio móvil 441

#### **Resumen** 442

#### **Aplicaciones** 442

---

### **CAPÍTULO 16** Gestión de la distribución minorista, de la venta mayorista y de la logística de mercado 446

---

#### **Distribución minorista** 447

Tipos de minoristas 448

El nuevo entorno minorista 451

Las decisiones de marketing 453

Canales 454

**Apuntes de marketing** Cómo ayudar a las tiendas a vender 458

#### **Marcas propias** 459

Función de las marcas propias 460

Factores de éxito de las marcas propias 460

**Marketing en acción** La respuesta de los fabricantes a la amenaza de las marcas de distribuidores 461

#### **La venta mayorista** 462

Tendencias en la venta mayorista 463

#### **Logística de mercado** 464

Sistemas integrados de logística 464

Objetivos de la logística de mercado 465

Decisiones de logística de mercado 466

Lecciones de organización 469

#### **Resumen** 469

#### **Aplicaciones** 470



---

## **PARTE 7** Comunicación de valor **474**

---

### **CAPÍTULO 17** Diseño y gestión de comunicaciones integradas de marketing **474**

#### **El rol de las comunicaciones de marketing** 476

El entorno cambiante de las comunicaciones de marketing 476

#### **Marketing en acción** No toque el control remoto 476

Comunicaciones de marketing, brand equity y ventas 477

Los modelos del proceso de comunicación 480

#### **Desarrollo de comunicaciones eficaces** 482

Identificación del público meta 482

Determinación de los objetivos de las comunicaciones 482

Diseño de las comunicaciones 484

#### **Marketing en acción** Recomendación

de celebridades como estrategia 486

Elección de los canales de comunicación 486

Establecimiento del presupuesto total de comunicaciones de marketing 488

#### **Decisión de la mezcla de comunicaciones**

de marketing 490

Características de la mezcla de comunicaciones de marketing 490

Factores en la definición de la mezcla de comunicaciones de marketing 492

Medición de resultados de la comunicación 494

#### **Gestión del proceso de las comunicaciones integradas**

de marketing 494

Coordinación de medios 495

Implementación de la comunicación integral de marketing (IMC) 496

#### **Apuntes de marketing** ¿Qué tan integrado está su programa de IMC? 496

**Resumen** 497

**Aplicaciones** 497

---

### **CAPÍTULO 18** Gestión de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos, experiencias y relaciones públicas **502**

#### **Desarrollo y gestión de un programa de publicidad** 504

Formulación de objetivos 504

Decisión del presupuesto de publicidad 505

Desarrollo de la campaña publicitaria 506

#### **Apuntes de marketing** Criterios de evaluación de anuncios impresos 509

#### **Decisión de los medios y medición de su eficacia** 510

Decisión sobre alcance, frecuencia e impacto 511

Elección entre los principales tipos de medios 512

Opciones alternativas de publicidad 512

#### **Marketing en acción** Juegos con las marcas 516

Elección de vehículos específicos de medios 516

Decisión del tiempo y asignación de medios 517

Evaluación de la eficacia de la publicidad 518

#### **Promoción de ventas** 519

Objetivos 519

Publicidad contra promoción 519

Decisiones principales 520

#### **Eventos y experiencias** 524

Objetivos de los eventos 524

Decisiones importantes de patrocinio 525

Creación de experiencias 526

#### **Apuntes de marketing** Medición de los programas de patrocinio de alto rendimiento 526

#### **Relaciones públicas** 527

Relaciones públicas de marketing 527

Decisiones importantes en marketing de RP 528

**Resumen** 530

**Aplicaciones** 530

---

### **CAPÍTULO 19** Gestión de las comunicaciones personales: marketing directo e interactivo, recomendación de boca en boca y ventas personales **534**

#### **Marketing directo** 535

Los beneficios del marketing directo 536

Correo directo 537

Marketing por catálogo 539

Telemarketing 539

Otros medios para marketing de respuesta directa 539

Cuestiones públicas y éticas en el marketing directo 540

#### **Marketing interactivo** 540

Ventajas y desventajas del marketing interactivo 540

Opciones de comunicación interactiva de marketing 541

#### **Apuntes de marketing** Cómo maximizar el valor de marketing del correo electrónico 543

#### **Apuntes de marketing** Segmentación de usuarios de tecnología 545

Publicidad de boca en boca	546
Social media	546
Marketing viral y de rumor	549
Líderes de opinión	551
<b>Apuntes de marketing</b> Cómo iniciar una ola de rumores	552
Medición de los efectos de la difusión de boca en boca	552
<b>Diseño de la fuerza de ventas</b>	553
Objetivos y estrategia de la fuerza de ventas	554
Estructura de la fuerza de ventas	555
<b>Marketing en acción</b> Gestión de cuentas importantes	555
Tamaño de la fuerza de ventas	556
Remuneración de la fuerza de ventas	556
<b>Gestión de la fuerza de ventas</b>	556
Reclutamiento y selección de representantes	556
Capacitación y supervisión de los representantes de ventas	557
Productividad de los representantes de ventas	557
Motivación de los representantes de ventas	558
Evaluación de los representantes de ventas	559
<b>Principios de las ventas personales</b>	560
Los seis pasos	561
Marketing de relaciones	562
<b>Resumen</b>	562
<b>Aplicaciones</b>	563

---

## **PARTE 8** Generación de crecimiento rentable a largo plazo **566**

---

### **CAPÍTULO 20** Lanzamiento de nuevas ofertas de mercado **566**

<b>Opciones de nuevos productos</b>	567
Crear o comprar	567
Tipos de nuevos productos	568
<b>Desafíos en el desarrollo de nuevos productos</b>	568
La innovación es imperativa	568
El éxito de los nuevos productos	569
El fracaso de los nuevos productos	570
<b>Estrategias organizacionales</b>	571
Presupuesto para el desarrollo de nuevos productos	571
Organización del desarrollo de nuevos productos	572
<b>Gestión del proceso de desarrollo: las ideas</b>	573
Generación de ideas	573
<b>Apuntes de marketing</b> Diez maneras de encontrar grandes ideas para nuevos productos	574

<b>Marketing en acción</b> El nuevo enfoque en la innovación de P&G: conectar y desarrollar	575
<b>Apuntes de marketing</b> Siete formas de obtener nuevas ideas de los clientes	576
<b>Apuntes de marketing</b> Cómo llevar a cabo una sesión de lluvia de ideas exitosa	577
Uso del análisis de las ideas	578
<b>Gestión del proceso de desarrollo: del concepto a la estrategia</b>	579
Desarrollo y prueba del concepto de producto	579
Desarrollo de estrategias de marketing	582
Análisis del negocio	583
<b>Gestión del proceso de desarrollo: del desarrollo a la comercialización</b>	585
Desarrollo del producto	585
Pruebas de mercado	585
Comercialización	588
<b>El proceso de adopción de los consumidores</b>	589
Etapas del proceso de adopción	589
Factores que influyen en el proceso de adopción	589
<b>Resumen</b>	591
<b>Aplicaciones</b>	591

---

### **CAPÍTULO 21** Acceso a los mercados globales **594**

<b>La competencia global</b>	596
<b>Decidir si se debe tener actividad en el extranjero</b>	597
<b>Decidir a cuáles mercados entrará</b>	598
En cuántos mercados debería entrar	598
Mercados desarrollados o mercados en desarrollo	598
<b>Marketing en acción</b> Enfoque en los principales mercados en desarrollo	600
Evaluación de mercados potenciales	602
<b>La decisión de cómo entrar al mercado</b>	603
La exportación directa e indirecta	603
Concesión de licencias	604
Empresas conjuntas	605
Inversión directa	605
<b>La decisión sobre el programa de marketing</b>	606
Similitudes y diferencias globales	606
Adaptación de marketing	607
<b>Apuntes de marketing</b> Los Diez mandamientos del branding global	608
Estrategias para los productos globales	608
Estrategias globales de comunicación	610
Estrategias globales de precios	611
Estrategias de distribución global	613

Efectos del país de origen 614  
La imagen del país 614  
Percepción de los consumidores respecto del país de origen 614  
Decisiones en torno a la organización del marketing 615  
Departamento de exportación 616  
División internacional 616  
Organización global 616  
**Resumen 617**  
**Aplicaciones 617**

---

## **CAPÍTULO 22** Gestión de una organización de marketing holístico a largo plazo **620**

Tendencias en las prácticas de marketing 621  
Marketing interno 623  
Organización del departamento de marketing 623  
**Apuntes de marketing** Características de los departamentos de la empresa que verdaderamente están orientados al cliente 624  
Relaciones con otros departamentos 627  
Creación de una organización de marketing creativa 628  
**Marketing en acción** El director ejecutivo de marketing 628  
Marketing socialmente responsable 629  
Responsabilidad social corporativa 630  
**Marketing en acción** El auge de los productos orgánicos 633

Modelos de negocio socialmente responsables 634  
Marketing con causa 634

**Apuntes de marketing** Marcar la diferencia:  
10 consejos para llevar a cabo el branding con causa 637

Marketing social 638

**Implementación y control del marketing 640**

La implementación del marketing 640  
El control del marketing 641  
Control del plan anual 641  
Control de rentabilidad 642  
Control de eficacia 642  
Control estratégico 643

El futuro del marketing 643

**Apuntes de marketing** Las principales debilidades del marketing 647

**Resumen 648**

**Aplicaciones 648**

**Apéndice** Herramientas para el control del marketing **652**

Control del plan anual 652  
Control de rentabilidad 654

**Apéndice** Plan de marketing para Sonic y ejercicios **A1**

**Notas N1**

**Glosario G1**

**Créditos de imágenes C1**

**Índice de nombres I1**

**Índice de temas I4**



# Prefacio

## Qué hay de nuevo en la decimocuarta edición

La meta primordial al revisar esta nueva edición de *Dirección de Marketing* era crear un texto de marketing tan completo, actual y atractivo como fuera posible. Donde lo requería se añadió material nuevo, se actualizó el que ya estaba y se eliminó el que no era relevante o era innecesario. De esta manera, la decimocuarta edición de *Dirección de marketing* permite a los profesores que han usado ediciones anteriores desarrollar y reforzar lo que han aprendido y ofrecer un texto inigualable en su amplitud, profundidad y relevancia a los estudiantes que utilizarán este texto por primera vez.

Hemos mantenido la reorganización en ocho partes que inició en la decimosegunda edición, así como muchas de las características que a lo largo de los años se han introducido y que han tenido gran aceptación, como los inicios de capítulo con temas específicos, los casos que enfatizan empresas o asuntos notables y los recuadros de Marketing en acción y Apuntes de marketing que proporcionan comentarios conceptuales profundos y prácticos.

Los cambios significativos en la decimocuarta edición incluyen lo siguiente:

- Nuevos casos de apertura de capítulo que invitan al lector a revisar el material que se presenta. Estos casos proporcionan muy buenos temas para análisis en el aula ya que incluyen una marca o empresa de actualidad.
- Casi la mitad de los casos son nuevos. Estos casos proporcionan ilustraciones vívidas de los conceptos presentados en el capítulo ya que presentan empresas y situaciones reales. Los casos incluyen gran variedad de productos, servicios y mercados, y muchos tienen ilustraciones en forma de anuncios o fotografías del producto.
- Al final de cada capítulo se incluyen dos minicasos de Marketing de excelencia que ponen de manifiesto los innovadores e intuitivos logros de marketing de organizaciones líder. Cada caso incluye preguntas que promueven el debate y el análisis en el salón de clases.
- En los últimos años se han producido cambios notorios en el entorno de marketing, sobre todo en lo referente a lo económico, lo natural y lo tecnológico. Esta nueva edición aborda estas tres áreas (a veces a través de subsecciones en los capítulos) y hace énfasis en el marketing durante las crisis económicas y las recesiones, en el auge de la sustentabilidad, en el marketing “ecológico” y en el creciente desarrollo del poder de la computación, Internet y los teléfonos móviles. Estas nuevas realidades buscan que para los especialistas de marketing tenga más importancia que nunca ser holísticos en lo que hacen (tema principal de este libro).
- El capítulo 19, que trata sobre comunicaciones personales, recibió una importante actualización con gran cantidad de material nuevo que refleja el cambiante panorama de los medios sociales y el entorno de las comunicaciones.
- El pronóstico ha sido trasladado al capítulo 3, donde embona bien con el material sobre el entorno de marketing.
- El capítulo 5 se ha renombrado como “Creación de relaciones de lealtad de largo plazo” para reflejar mejor su área más fuerte de análisis.
- Los capítulos 10 y 11 se reorganizaron y su material fue intercambiado. El capítulo 11 cambió de nombre a “Las relaciones con la competencia” para reconocer el significativo material que fue añadido sobre el marketing en la recesión económica.

## De qué trata *Dirección de marketing*

*Dirección de marketing* es el libro más reconocido en marketing porque su contenido y organización reflejan constantemente los cambios en la teoría y la práctica de esta disciplina. La primera edición de *Dirección de marketing*, publicada en 1967, introdujo el concepto de que las empresas deben ser orientadas al cliente y al mercado. Sin embargo, contenía poca mención de lo que actualmente son temas fundamentales, como la segmentación, la orientación y el posicionamiento. Conceptos como el *brand equity*, el análisis de valor del cliente, el marketing de base de datos, el comercio electrónico, las redes de valor, los canales híbridos, la gestión de la cadena de suministro y las comunicaciones integradas de marketing ni siquiera formaban parte del vocabulario de marketing. *Dirección de marketing* continúa reflejando los cambios producidos en esta disciplina en los últimos 40 años.

Actualmente, las empresas venden bienes y servicios a través de una gran variedad de canales directos e indirectos. La publicidad masiva no es tan eficaz como antes, por lo que los especialistas de marketing están explorando nuevas formas de comunicación, como el marketing experiencial, el marketing de entretenimiento y el marketing viral. Los clientes dicen a las empresas qué tipo de productos o servicios desean y cuándo, dónde y cómo quieren comprarlos. Con mayor frecuencia ellos informan a otros consumidores lo que piensan sobre empresas y productos específicos, utilizando el correo electrónico, los blogs, los podcasts y otros medios digitales. Los mensajes de las empresas se están convirtiendo en una pequeña fracción de la “conversación” completa sobre los productos y servicios.

En respuesta, las empresas han pasado de gestionar carteras de *productos* a gestionar carteras de *clientes* y están recopilando bases de datos de clientes individuales para comprenderlos mejor y crear ofertas y mensajes personalizados. Están utilizando menos la estandarización de productos y servicios, y más la personalización y los nichos. Están sustituyendo los monólogos por diálogos con los clientes. Están mejorando sus métodos de medición de la rentabilidad del cliente y el valor de vida del cliente. Están tratando de medir la rentabilidad de su inversión en marketing y su impacto en el valor de los accionistas. También están preocupados por las implicaciones éticas y sociales de sus decisiones de marketing.

A medida que las empresas cambian, también lo hace su organización de marketing. El marketing ya no es un departamento de la empresa encargado de un número limitado de tareas, sino que asume una labor que abarca toda la empresa y que dirige la visión, la misión y la planificación estratégica de la empresa. El marketing incluye decisiones tales como a quién desea la empresa como cliente, cuáles necesidades quiere satisfacer, qué productos y servicios va a ofrecer, qué precios establecerá, qué tipo de comunicaciones enviará y recibirá, cuáles canales de distribución utilizará y qué alianzas desarrollará. El marketing sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr los objetivos: cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados; el de finanzas proporciona los fondos necesarios; el de compras adquiere materiales de alta calidad; el de producción elabora productos de alta calidad y a tiempo; y el de contabilidad mide la rentabilidad de los distintos clientes, productos y áreas.

Para hacer frente a todos estos cambios, los especialistas de marketing están practicando el *marketing holístico*, que es el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencias del entorno de marketing actual. Las cuatro dimensiones clave del marketing holístico son:

1. **Marketing interno:** asegura que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, en especial la alta dirección.
2. **Marketing integrado:** asegura que se empleen y se combinen de la mejor manera los múltiples medios para crear, entregar y comunicar el valor.
3. **Marketing de relaciones:** mantiene relaciones ricas y multidisciplinarias con los clientes, los miembros del canal y otros socios de marketing.
4. **Rendimiento del marketing:** comprende los rendimientos financieros para el negocio a partir de las actividades y programas de marketing, y aborda las preocupaciones más amplias y sus efectos jurídicos, éticos, sociales y ambientales.

Estas cuatro dimensiones se entrelazan a lo largo del libro y a veces se describen ampliamente.

El texto hace énfasis en las siguientes tareas que constituyen la gestión del marketing moderno:

1. Desarrollo de estrategias y planes de marketing.
2. Identificación de las oportunidades de mercado.
3. Conexión con los clientes.
4. Creación de marcas fuertes.
5. Configuración de las ofertas de mercado.
6. Entrega y comunicación del valor.
7. Generación de crecimiento rentable a largo plazo.

## Por qué *Dirección de marketing* es el líder en marketing

El marketing es de interés para todos, ya sean productos, servicios, propiedades, personas, lugares, eventos, información, ideas, u organizaciones de marketing. Al mismo tiempo que ha conservado su posición de respeto entre estudiantes, educadores y hombres de negocios, *Dirección de marketing* se mantiene actualizado. Los estudiantes (y profesores) saben que el libro está dirigido a ellos tanto en lo que se refiere al contenido como a la presentación.

*Dirección de marketing* debe su éxito en el mercado a su capacidad para maximizar tres dimensiones que caracterizan a los mejores libros de marketing: profundidad, amplitud y relevancia, que se miden con los siguientes criterios:

- **Profundidad.** ¿Tiene el libro sólidas bases académicas? ¿Contiene importantes conceptos teóricos, modelos y marcos? ¿Proporciona una guía conceptual para resolver problemas prácticos?
- **Amplitud.** ¿Cubre el libro todos los temas adecuados? ¿Proporciona la cantidad adecuada de énfasis sobre estos temas?
- **Relevancia.** ¿Atrae el libro al lector? ¿Es interesante su lectura? ¿Contiene muchos ejemplos convincentes?

Esta decimocuarta edición se basa en las fortalezas fundamentales de las ediciones anteriores, que en conjunto lo distinguen de todos los demás libros de dirección de marketing:

- **Orientación empresarial.** El libro se centra en las decisiones más importantes que enfrentan los gerentes de marketing y la alta dirección en sus esfuerzos por armonizar los objetivos, las capacidades y los recursos de la organización con las necesidades y las oportunidades del mercado.
- **Enfoque analítico.** *Dirección de marketing* presenta herramientas y marcos conceptuales para analizar los problemas recurrentes en la dirección de marketing. Los casos y ejemplos ilustran los principios, las estrategias y las prácticas de marketing eficaces.
- **Perspectiva multidisciplinaria.** El libro se basa en los ricos hallazgos de varias disciplinas científicas —economía, ciencias de la conducta, teoría de la administración y matemáticas— para crear los conceptos y herramientas fundamentales que se aplican directamente a los desafíos del marketing.
- **Aplicaciones universales.** El libro aplica el pensamiento estratégico al espectro completo del marketing: productos, servicios, personas, lugares, información, ideas y causas; mercados de consumo e industriales; organizaciones con y sin fines de lucro; empresas nacionales y extranjeras; empresas grandes y pequeñas; fabricantes e intermediarios; e industrias de alta y baja tecnología.
- **Cobertura amplia y equilibrada.** *Dirección de marketing* cubre todos los temas que un gerente de marketing bien informado necesita comprender para llevar a cabo un marketing estratégico, táctico y administrativo.

## Apoyos para el estudiante (en inglés)

### Mymarketinglab

Mymarketinglab le da la oportunidad de probarse a sí mismo en los conceptos y habilidades clave, de hacer un seguimiento de su progreso a través del curso y de utilizar las actividades del plan de estudios personalizado. Todo esto le ayudará a lograr el éxito en el salón de clases.

Sus características incluyen:

- **Planes de estudio personalizados:** exámenes previos y posteriores con varias actividades que tienen como fin ayudarlo a entender los conceptos y aplicarlos para reforzar su aprendizaje.
- **Elementos interactivos:** abundantes actividades y ejercicios prácticos que le permiten experimentar y aprender de forma activa.
- **Artículos sobre acontecimientos actuales:** artículos concisos y de gran relevancia sobre las noticias más recientes relacionadas con el marketing y con preguntas cortas para reflexión.
- **Preguntas que retan el pensamiento crítico:** estas preguntas miden las habilidades de pensamiento crítico fundamentales a través del contexto de las aplicaciones de marketing. Para responderlas tendrá que reconocer supuestos, evaluar argumentos, identificar problemas, hacer inferencias, encontrar defectos lógicos y reconocer las similitudes entre los argumentos. El conocimiento del marketing que se adquiere a través del texto y en clase le ayudará a concentrarse en los temas correctos, pero aún así tendrá que emitir un juicio crítico a fin de obtener la respuesta correcta.

### Galería de videos de Dirección de marketing

Haga que su aula sea “de interés periodístico”. Hemos actualizado la biblioteca de videos de Dirección de marketing. A esta decimocuarta edición la acompaña una biblioteca completa de videos que incluyen secuencias centradas en los temas con entrevistas con importantes ejecutivos, información objetiva de presentadores de noticias reales, analistas de investigación del sector y expertos en campañas de marketing y publicidad. Una guía completa de videos, con resúmenes, preguntas para debate y sugerencias para la enseñanza, está disponible en Internet en el sitio Web de este libro.

### The Marketing Plan Handbook, 4a edición, con Marketing Plan Pro

*Marketing Plan Pro* es un programa de software comercial altamente valorado que lo guía a través de todo el proceso del plan de marketing. El software es totalmente interactivo e incluye 10 muestras de planes de marketing, guías paso a paso y gráficos adaptables. Personalice su plan de marketing para satisfacer sus necesidades utilizando un asistente fácil de usar. Siga los pasos claramente definidos, desde la estrategia hasta la implementación. Haga clic para imprimir y su texto, hoja de cálculo y gráficos se unificarán para crear un plan de marketing de gran alcance. El nuevo *Marketing Plan Handbook*, de Marian Burk Wood, complementa el material del plan de marketing del texto con una guía detallada de lo que los estudiantes realmente necesitan saber. Un proceso de aprendizaje estructurado conduce a un plan de marketing completo y procesable. También se incluyen ejemplos del mundo real que ilustran los puntos clave, los ejemplos de planes de marketing y los recursos de Internet.

# Reconocimientos

Esta decimocuarta edición tiene el sello de muchas personas.

**De Philip Kotler:** Mis colegas y asociados en la Kellogg School of Management en Northwestern University continúan teniendo un impacto importante en mi pensamiento: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Clader, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsetn Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternhal, Alice M. Tybout y Andris A. Zoltners. También deseo agradecer a la familia S.C. Johnson por el generoso apoyo a mi cátedra en la Kellogg School. Completa el equipo en Northwestern mi antiguo decano, Donald P. Jacobs, y mi decano actual, Dipak Jain; ambos han brindado un apoyo generoso a mis investigaciones y a su redacción.

Algunos profesores del departamento de marketing tuvieron gran influencia en mi forma de pensar cuando ingresé a la Kellogg School, en especial Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd y Sidney J. Levy. También quisiera agradecer a Gary Armstrong por nuestro trabajo en *Principles of Marketing*.

Estoy en deuda con los siguientes coautores para las ediciones internacionales de *Dirección de marketing* y *Principles of Marketing* quienes me han enseñado mucho a medida que trabajamos juntos para adaptar el pensamiento de gestión de marketing a los problemas de diferentes países:

- Swee-Hoon Ang y Siew-Meng Leong, National University of Singapore
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University
- Freidhelm W. Bliemel, Universität Kaiserslautern (Alemania)
- Linden Brown; Stewart Adam, Deakin University; Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management, y Sara Denize, University of Western Sydney (Australia)
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (Francia) y Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management
- John Saunders, Loughborough University, y Veronica Wong, Warwick University (Reino Unido)
- Jacob Hornick, Tel Aviv University (Israel)
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
- Peggy Cunningham, Queen's University (Canadá)

También quiero expresar mi reconocimiento de cuanto he aprendido al trabajar con coautores de temas más especializados de marketing: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gretner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripikad, Hermawan Kartajaya, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois SImon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn y David Young.

Mi deuda más importante continúa siendo con mi hermosa esposa, Nancy, que me brindó el tiempo, apoyo e inspiración necesarios para preparar esta edición. Es realmente nuestro libro.

**De Kevin Lane Keller:** Continuamente me beneficio de la sabiduría de mis colegas de marketing en Tuck —Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Jackie Luan, Peter Golder, Ellie Kyung, Fred Webster, Gert Assmus y John Farley— así como del liderazgo del decano Paul Danos. También reconozco con gratitud las invaluable investigaciones y contribuciones de enseñanza de mis colegas de la facultad y de mis colaboradores a través de todos estos años. Tengo una enorme deuda de gratitud con Jimm Bettman y Rick Staelin de la Duke University, quienes me ayudaron en los inicios de mi carrera en la academia y quienes han sido modelos positivos a seguir hasta el día de hoy. También agradezco todo lo que he aprendido al trabajar con muchos ejecutivos de la industria, quienes han compartido generosamente sus perspectivas y experiencias. Para esta decimocuarta edición recibí mucha ayuda de investigación extremadamente útil de dos antiguos MBA de Tuck, Jeff Davidson y Lowey Sichol, quienes fueron tan precisos, completos, confiables y animosos como se puedan imaginar. Alison Pearson aportó un apoyo administrativo insuperable. Por último, agradezco especialmente a Punam, mi esposa, y a mis hijas Carolyn y Allison quienes hacen que todo esto sea posible y que valga la pena.

Estamos en deuda con los siguientes colegas de otras universidades quienes revisaron esta nueva edición:

Jennifer Barr, Richard Stockton College; Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business; Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA; William E. Fillner, Hiram College; Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University; Robert Galka, De

Paul University; Albert N. Greco, Fordham University; John A. Hobbs, University of Oklahoma; Brian Larson, Widener University; Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI; Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University; James E.

Shapiro, University of New Haven; George David Shows, Louisiana Tech University

También agradecemos a los colegas que han revisado las ediciones anteriores de *Dirección de marketing*:

Homero Aguirre, TAMU; Alan Au, University of Hong Kong.; Hiram Barksdale, University of Georgia; Boris Becker, Oregon State University; Sandy Becker, Rutgers University; Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania; Sunil Bhatla, Case Western Reserve University; Michael Bruce, Anderson University; Frederic Brunel, Boston University; John Burnett, University of Denver; Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College; Surjit Chhabra, DePaul University; Yun Chu, Frostburg State University; Dennis Clayson, University of Northern Iowa; Bob Cline, University of Iowa; Brent Cunningham, Jacksonville State University; Hugh Daubek, Purdue University; John Deighton, University of Chicago; Kathleen Dominick, Rider University; Tad Duffy, Golden Gate University; Mohan Dutta, Purdue University; Barbara Dyer, University of North Carolina at Greensboro ; Jackie Eastman, Valdosta State University; Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock; Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake; Elizabeth Evans, Concordia University; Barb Finer, Suffolk University; Chic Fojtik, Pepperdine University; Renee Foster, Delta State University; Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento; Robert Galka, De Paul University; Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake; Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee; David Georgoff, Florida Atlantic University; Rashi Glazer, University of California, Berkeley; Bill Gray, Keller Graduate School of Management; Barbara Gross, California State University at Northridge; Lewis Hershey, Fayetteville State University; Thomas Hewett, Kaplan University; Mary

Higby, University of Detroit–Mercy; Arun Jain, State University of New York, Buffalo; Michelle Kunz, Morehead State University; Eric Langer, Johns Hopkins University; Even Lanseng, Norwegian School of Management; Ron Lennon, Barry University; Michael Lodato, California Lutheran University; Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte; Bart Macchiette, Plymouth University; Susan Mann, Bluefield State College; Charles Martin, Wichita State University; H. Lee Matthews, Ohio State University; Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield; Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago; John McKeever, University of Houston; Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University; Henry Metzner, University of Missouri, Rolla; Robert Mika, Monmouth University; Mark Mitchell, Coastal Carolina University; Francis Mulhern, Northwestern University; Pat Murphy, University of Notre Dame; Jim Murrow, Drury College; Zhou Nan, University of Hong Kong; Nicholas Nugent, Boston College; Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College; Donald Outland, University of Texas, Austin; Albert Page, University of Illinois, Chicago; Young-Hoon Park, Cornell University; Koen Pauwels, Dartmouth College; Lisa Klein Pearo, Cornell University; Keith Penney, Webster University; Patricia Perry, University of Alabama; Mike Powell, North Georgia College and State University; Hank Pruden, Golden Gate University; Christopher Puto, Arizona State University; Abe Qstin, Lakeland University; Lopo Rego, University of Iowa; Richard Rexeisen, University of St. Thomas; William Rice, California State University–Fresno; Scott D. Roberts, Northern Arizona University;

Bill Robinson, Purdue University; Robert Roe, University of Wyoming; Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University; Larry Schramm, Oakland University; Alex Sharland, Hofstra University; Dean Siewers, Rochester Institute of Technology; Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University; Jim Skertich, Upper Iowa University; Allen Smith, Florida Atlantic University; Joe Spencer, Anderson University; Mark Spriggs, University of St. Thomas; Nancy Stephens, Arizona State University; Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School; Thomas Tellefsen, The College of Staten Island–CUNY; Daniel Turner, University of Washington; Sean Valentine, University of Wyoming; Ann Veeck, West Michigan University; R. Venkatesh, University of Pittsburgh; Edward Volchok, Stevens Institute of Management; D. J. Wasmer, St. Mary-of-the-Woods College; Zac Williams, Mississippi State University; Greg Wood, Canisius College; Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

Una calurosa bienvenida y muchas gracias a las siguientes personas que contribuyeron con los casos de estudio desarrollados en la presente edición:

Mairead Brady, Trinity College; John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University; Sylvain Charlebois, University of Regina; Geoffrey da Silva, Temasek Business School; Malcolm Goodman, Durham University; Torben Hansen, Copenhagen Business School; Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi, and Abhishek, Indian Institute of Management Ahmedabad; Peter Ling, Edith Cowan University; Marianne Marando, Seneca College; Lu Taihong, Sun Yat-Sen University

El talentoso personal de Prentice Hall merece elogios por darle forma a la decimocuarta edición. Queremos agradecer a nuestra editora, Melissa Sabella, por su revisión del material. También damos las gracias a nuestra gerente de proyecto, Kierra Bloom, por su modo tan personal de asegurarse de que todo avanzara y se acomodara perfectamente, tanto en lo que corresponde al libro como a sus suplementos. Agradecemos en gran medida el destacado apoyo editorial de Elisa Adams, quien aportó su considerable talento como editora de desarrollo de esta edición. También deseamos reconocer el fino trabajo de producción de Ann Pulido; el trabajo de diseño creativo de Blair Brown y la asistencia editorial de Elizabeth Scarpa. Agradecemos a Denise Vaughn por su trabajo en el paquete de medios. Y finalmente muchas gracias a nuestra gerente de marketing, Anne Fahlgren.

## Philip Kotler

Profesor distinguido de Marketing internacional.  
Cátedra S. C. Johnson  
Kellogg School of Management  
Northwestern University  
Evanston, Illinois

## Kevin Lane Keller

Profesor de marketing.  
Cátedra E. B. Osborn  
Tuck School of Business  
Dartmouth College  
Hanover, New Hampshire



# Adiciones a la edición en español

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

## Agradecimientos

Los equipos editoriales de Pearson México y Pearson España agradecen especialmente a **Jesús García de Madariaga** y a **Javier Flores Zamora**, profesores de la Universidad Complutense de Madrid, por su invaluable contribución en la coordinación de los casos de estudio en video en español que acompañan a este texto. Su colaboración ha sido imprescindible para acceder a las empresas que han aceptado participar en los casos; dirigir las entrevistas y extraer de ellas el mayor beneficio para alumnos y profesores. Sobre todo, agradecemos su perseverancia y entusiasmo, lo que ha permitido que este recurso educativo resultara un éxito.

Pearson agradece también a los centros de estudio y profesores usuarios de esta obra su apoyo y retroalimentación, elementos fundamentales para la publicación de esta nueva edición de *Dirección de marketing*.

### MÉXICO

#### **Instituto Politécnico Nacional**

##### **Escuela Superior de Comercio y Administración**

Norma Angélica Hernández Arteaga

Arsenio Martínez Cortés

#### **Instituto Tecnológico Autónomo de México**

Carlos Mondragón Liévano

#### **Instituto Tecnológico de Chihuahua**

Claudia Alvarado Delgadillo

#### **Instituto Tecnológico de Mérida**

Elsy María Bojórquez González

Carlos Herrera Méndez

#### **Instituto Tecnológico de Veracruz**

##### **Veracruz**

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

#### **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

##### **Guadalajara**

Enrique Hernández Medina

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

##### **Campus Ciudad Juárez**

Enrique Portillo Pizaña

##### **Campus Monterrey**

Luis Antonio Araiza Gaytán

Adriana Carranza

Raquel Castaño

Claudia Miranda Zazueta

Ricardo Sánchez Montoya

César Sepúlveda

Salvador Treviño

Daniel Vázquez Maguirre

Cristina Villarreal Garza

#### **Campus Saltillo**

César Colonia Cabrera

#### **Campus Puebla**

Ruth Areli García León

#### **Campus Sinaloa**

Lucía Campaña Acosta

#### **Campus Toluca**

Lorena Carrete Lucero

Sara Isabel García López

#### **Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas**

Carlos Ruy Martínez Martínez

Claudia Quintanilla Domínguez

#### **Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas**

Silvia Valles

#### **Universidad Autónoma del Estado de México**

##### **Facultad de Contaduría y Administración-Toluca**

Gaspar Sandoval Vega

Jorge E. Robles Álvarez

**Universidad Autónoma de Nuevo León****Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica**

Alejandro Aguilar Meraz

Francisco Treviño Treviño

**Universidad Autónoma de Tamaulipas****Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales**

Homero Aguirre Milling

**Universidad Autónoma de Yucatán****Facultad de Contaduría y Administración**

Miguel Emilio Aguilar Arreola

Olivia Jiménez

Luis Alfredo Moreno Hijuelos

**Universidad Anáhuac****México - Sur**

Laura Alicia Calleros

Yazareht Gómez Tena

**Universidad de Las Américas****Puebla**

Rocío Moreno Senabria

Rogelio Soler Moncouquiol

**Universidad de Monterrey**

Reto Félix Heber

**Universidad La Salle Victoria**

Karla Cortez

**Universidad Nacional Autónoma de México****Facultad de Contaduría y Administración**

Juan Carlos Chávez Bermúdez

Clotilde Hernández Garnica

Claudio Maubert Viveros

Sonia Frida Medina Paz

Lidia Villaseñor Cadena

Carlos Villela De Lara

Romeo Vite López

José David Waldo Carmaño

**Universidad Patria**

Luis Enrique Pérez Novelo

**Universidad Panamericana****Campus México**

Roberto Garza Castellón Cantú

**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla****Puebla**

Irma López Espinoza

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

José Luis García Ávila

**Universidad Veracruzana**

Dora Emilia Aguirre Bautista

**Universidad Villa Rica (UVM)**

Rosa Mateo Morando

**COLOMBIA**

---

**Institución Universitaria ESUMER**

Jorge Baena

**Universidad Autónoma de Occidente**

Alfredo Beltrán Amador

Eduardo Castillo Coy

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano**

José Alberto Dueñas Guarnizo

Mónica Peñalosa Otero

**Universidad de los Andes****Facultad de Administración**

María Camila Venegas

**Universidad de San Buenaventura**

Álvaro Velasco Blanco

**Universidad EAN**

Orlando Martínez Gómez

**Facultad de Estudios a Distancia**

Sadoth Giraldo Acosta

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

Catalina Abadía Muchoz

**Universidad EAFIT Medellín**

Xavier Andrade

Diana Arizmendi

Mauricio Bejarano

Luz Patricia Jaramillo

Bernardo León Restrepo Builes

Jorge Humberto Rodríguez

Juan Carlos Sanclemente

Carlos Ariel Valencia

**Universidad ICESI**

Jose Roberto Concha Velasquez

Juan Antonio Gudziol Vidal

**Universidad Javeriana Cali**

Ricardo Castaño Robledo

María Cecilia Henríquez Daza

Rocío Morales

**Universidad Nacional de Colombia****Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Edgar Enrique Zapata Guerrero

**Universitaria Agustiniiana**

Martha Eugenia Obregón

**COSTA RICA**

---

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

Rolando Gólcher González

Juan Quirós Sáenz

**Universidad de Costa Rica**  
Edgar Chaves Solano  
Humberto Martínez Salas

**Universidad Latina de Costa Rica**  
Antonio Jiménez Fonseca

## ECUADOR

---

**Universidad de las Américas**  
**Campus Quito**  
Ángelo Rutgers

**Universidad Tecnológica Equinoccial**  
**Campus Quito**  
Francisco Jara  
Wilson Vera

## GUATEMALA

---

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
María Del Carmen Mejía

**Universidad Mariano Gálvez**  
Magda Castillo  
Julio Fuentes  
Danilo Vásquez

**Universidad Rafael Landívar**  
Juan José Alvarado  
Rosamanda Morales

## HONDURAS

---

**Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)**  
**Campus Tegucigalpa**  
Reina Lovo  
Marcela Rivera

**Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)**  
**Campus Tegucigalpa**  
Reina Fiallos  
Yessica Gotti

**Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)**  
**Campus Tegucigalpa**  
Ethel Flores  
Sandra Lucio  
Claudia Ramos  
**Campus San Pedro Sula**  
Moisés Alvarado  
Héctor Maradiaga

## PANAMÁ

---

**Universidad Católica Santa María La Antigua**  
**Estudios de Posgrados y Maestrías**  
Ricardo Fletcher

**Universidad Latina de Panamá**  
**Centro de Estudios de Posgrados y Maestrías**  
Ramiro Franceschi  
José Juan García  
Edwin González  
Randall Hernández  
Claribel Herrera  
Luis Alberto Morales  
Jorge Vilas

**Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología**  
**Dirección de Posgrados y Maestrías**  
Gabriel Ampudia  
Gaspar Contreras  
Elba de Rodríguez

**Universidad Tecnológica de Panamá**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**  
**Posgrados y Maestrías**  
Ariel Córdoba

## VENEZUELA

---

**Universidad Central de Venezuela (UCV)**  
**Caracas**  
Ángel Oliveira

**Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)**  
**Caracas**  
Ana Julia Guillén



# Dirección de marketing

## PARTE 1 Comprensión de la dirección de marketing

Capítulo 1 | La definición del marketing para el siglo xxi

Capítulo 2 | Desarrollo de estrategias y planes de marketing



En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Por qué es importante el marketing?
2. ¿Cuál es el alcance del marketing?
3. ¿Cuáles son algunos conceptos fundamentales de marketing?
4. ¿Cómo ha cambiado la dirección de marketing en los últimos años?
5. ¿Cuáles son las tareas necesarias para tener éxito en la dirección de marketing?

Uno de los factores fundamentales en la victoria de Barack Obama en las elecciones de 2008 en Estados Unidos fue un programa de marketing bien diseñado y ejecutado.

# La definición del marketing para el siglo XXI

**De manera formal o informal, las personas y organizaciones se involucran en un gran número de actividades a las que podríamos llamar marketing. El buen marketing se ha vuelto cada vez más importante para el éxito, pero lo que lo constituye se encuentra en evolución y cambio constantes. La elección de Barack Obama como el Presidente número 44 de Estados Unidos se atribuye en parte a la adopción de nuevas prácticas de marketing.**



*La campaña presidencial “Obama para América” combinó a un político carismático, un poderoso mensaje de esperanza y un programa de marketing moderno y minuciosamente integrado. El plan de marketing necesitaba lograr dos objetivos muy diferentes: aumentar el electorado mediante mensajes más amplios y al mismo tiempo dirigirse a públicos muy específicos. Las tácticas multimedia combinaron medios tanto online como offline, así como medios gratuitos y de pago. Cuando las investigaciones mostraron que cuanto más aprendían los votantes acerca de Obama, más se identificaban con él, se incluyeron en la campaña desde videos de formato largo hasta los tradicionales anuncios impresos, de emisiones y publicidad en exteriores. El equipo Obama, con ayuda de su agencia publicitaria GMMB, también colocó Internet en el corazón de la campaña, dejando que funcionara como “sistema nervioso central” de relaciones públicas, publicidad, trabajo de avanzada, recaudación de fondos y organización en los 50 estados. Su filosofía directriz era “crear herramientas online que ayudaran a las personas a autoorganizarse y que después no les estorbara”. La tecnología fue un medio para “capacitar a la gente para que hiciera lo que les interesaba hacer desde el principio”. Aunque las redes sociales como Facebook, Meetup, YouTube y Twitter fueron fundamentales, tal vez la herramienta digital más poderosa de Obama fuera una enorme lista de 13.5 millones de correos electrónicos. ¿Cuáles fueron los resultados de estos esfuerzos online? Cerca de 500 millones de dólares (la mayor parte en sumas de menos de 100 dólares) que se recaudaron online de 3 millones de donantes; 35 000 grupos organizados mediante el sitio web, My.BarackObama.com; 1 800 videos publicados en YouTube; la creación de la página más popular de Facebook y, por supuesto, la elección del siguiente presidente de Estados Unidos.<sup>1</sup>*

**El buen marketing no es accidental sino que es el resultado de una cuidadosa planificación y ejecución, utilizando herramientas y técnicas de última generación. Se convierte tanto en ciencia como en arte conforme los especialistas en marketing se esfuerzan para encontrar nuevas soluciones creativas a los desafíos generalmente complejos y profundos del entorno del marketing del siglo XXI. En este libro describiremos cómo los mejores especialistas en marketing equilibran la disciplina y la imaginación para enfrentar estas nuevas realidades del marketing. En este primer capítulo estableceremos los fundamentos mediante la revisión de importantes conceptos, herramientas, marcos y temas de marketing.**

## La importancia del marketing

La primera década del siglo XXI desafió a las empresas a prosperar financieramente e incluso a sobrevivir al enfrentar un entorno económico implacable. El marketing está desempeñando un rol fundamental al enfrentar esos desafíos. Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing.

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado. El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos. Al contribuir al resultado final, el marketing exitoso también permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables.<sup>2</sup>

Los CEO\* reconocen el rol del marketing al construir marcas fuertes y una base de clientes leales, activos intangibles que contribuyen en gran medida al valor de una empresa. Los fabricantes de bienes de consumo, aseguradoras de gastos médicos, organizaciones no lucrativas y fabricantes de productos industriales, todos cacarean sus últimos logros de marketing. Actualmente muchos tienen un Director general de marketing (*Chief marketing officer*, CMO) con el fin de elevar las actividades de marketing al mismo nivel que otras actividades de nivel ejecutivo, como las de Director general de finanzas (*Chief financial officer*, CFO) o Director general de información (*Chief information officer*, CIO).<sup>3</sup>

Tomar las decisiones de marketing adecuadas no siempre es fácil. Una encuesta de más de mil ejecutivos de alto rango de marketing y ventas reveló que aunque el 83% sentían que las capacidades de marketing y ventas eran una prioridad principal para el éxito de su organización, al evaluar su efectividad real de marketing solamente el 6% sentía que estaba haciendo un trabajo “extremadamente bueno”.<sup>4</sup>

Los especialistas en marketing deben decidir qué características deben incluirse en el diseño de un nuevo producto o servicio, qué precios deben fijarse, dónde vender los productos u ofrecer los servicios y cuánto gastar en publicidad, ventas, Internet o marketing móvil. Deben tomar esas decisiones en un entorno impulsado por Internet donde los consumidores, la competencia, la tecnología y las fuerzas económicas cambian rápidamente y las consecuencias de las palabras y acciones del responsable de marketing pueden multiplicarse rápidamente.



**Domino's** Cuando dos empleados en Conover, Carolina del Norte, subieron un video a YouTube que los mostraba preparando emparedados mientras se metían queso en la nariz y violando los estándares de los códigos de salud, Domino's aprendió una importante lección sobre relaciones públicas y comunicaciones de marca en la era moderna. Una vez que encontró a los empleados (que alegaron que el video era solamente una broma y que los emparedados nunca fueron entregados) los despidió. Sin embargo, en tan sólo unos días, el video se había descargado más de un millón de veces y existía una ola de publicidad negativa. Cuando las investigaciones mostraron que la percepción de calidad de la marca había cambiado de positiva a negativa en tan corto tiempo, la empresa tomó acciones agresivas mediante los medios sociales como Twitter, YouTube y otros.<sup>5</sup>



Después de que un video de mal gusto puesto en Internet por dos de sus empleados, Domino's Pizza aprendió una valiosa lección sobre el poder de las redes sociales.

Como aprendió Domino's, en la era de la conectividad es importante responder rápida y decisivamente. Mientras los especialistas en marketing se enfrentaban con este mundo cada vez más conectado, la recesión económica de 2008-2009 trajo consigo recortes presupuestarios y una intensa presión de la alta dirección para que cada dólar invertido en marketing funcionara. Más que nunca, los especialistas en marketing necesitan entender y adaptarse a los últimos acontecimientos del mercado. Se encuentran en mayor riesgo aquellas empresas que no vigilan cuidadosamente a sus clientes y a sus competidores, que no mejoran continuamente sus ofertas de valor y estrategias de marketing, o que no satisfagan a sus empleados, a sus accionistas, a sus proveedores y sus socios del canal de distribución en el proceso.

El marketing habilidoso es una búsqueda sin fin. Considere cómo algunas de las principales empresas impulsan su negocio:

- OfficeMax promovió una nueva línea de productos del organizador profesional Peter Walsh mediante videos en Internet y eventos en las tiendas donde expertos locales hacían demostraciones de su sistema de organización de la marca OfficeMax.
- eBay potenció su promoción de días festivos “Let's Make a Daily Deal” recreando aquel programa televisivo de concursos *Let's Make a Deal* en Times Square añadiendo un componente online para que la gente de fuera de la ciudad de Nueva York pudiera participar.
- Johnson & Johnson lanzó BabyCenter.com para ayudar a los nuevos padres. Se piensa que su éxito ha contribuido a las bajas en suscripciones que han sufrido las revistas sobre la crianza de los niños.

Los buenos especialistas de marketing siempre buscan nuevas maneras de satisfacer a los clientes y ganarle a la competencia.<sup>6</sup>

\* En algunos países, a los CEO se les conoce como Consejeros delegados.

# El alcance del marketing

Para prepararse y ser un especialista en marketing, es necesario entender lo que es el marketing, cómo funciona, quién lo hace y qué se comercializa.

## ¿Qué es el marketing?

El **marketing** trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Cuando eBay reconoció que la gente no era capaz de ubicar algunos de los artículos que más deseaba, creó un foro de atención online. Cuando IKEA se dio cuenta de que la gente quería buenos muebles a precios sustancialmente más bajos, los abarató. Ambas empresas demostraron inteligencia de marketing y convirtieron una necesidad individual o social en una oportunidad de negocios rentable.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: *Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*<sup>7</sup> Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La *dirección de marketing* tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la **dirección de marketing** es *el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.*

Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista en marketing dijo que el rol del marketing es “entregar un estándar de vida más alto”. A continuación, presentamos una definición social que cumple nuestro propósito: *El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.*

Los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender *no* es lo más importante del marketing. La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera:

Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible.<sup>8</sup>

Cuando Nintendo diseñó el sistema de juegos Wii, cuando Canon lanzó su línea de cámaras digitales ELPH y cuando Toyota introdujo al mercado su automóvil híbrido Prius, se encontraron desbordados en sus pedidos debido a que habían diseñado el producto adecuado a partir de un cuidadoso trabajo de marketing.

## ¿Qué se comercializa?

Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

**BIENES** Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción de la mayoría de los países y de sus esfuerzos de marketing. Cada año, las compañías estadounidenses comercializan miles de millones de productos alimenticios frescos, envasados, en bolsas y congelados, y también millones de automóviles, frigoríficos (refrigeradores o neveras), televisores, máquinas y otros productos básicos de la economía moderna.

**SERVICIOS** Conforme avanzan las economías, una proporción cada vez mayor de sus actividades se centra en la producción de servicios. La economía de Estados Unidos actualmente produce una mezcla de 70 servicios por cada 30 productos. Los servicios incluyen el trabajo que realizan aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de automóviles, peluqueros y esteticistas, personas que trabajan en mantenimiento y reparaciones, contadores (o contables), banqueros, abogados, ingenieros, médicos, programadores de software y consultores de negocios. Muchas ofertas de mercado combinan bienes y servicios, como en el caso de las comidas rápidas.

**EVENTOS** Los especialistas en marketing promueven eventos basados en el tiempo como las principales ferias industriales, eventos artísticos y aniversarios de empresas. Los eventos deportivos mundiales tales como las Olimpiadas y la Copa Mundial se promueven fuertemente tanto hacia las empresas como hacia los aficionados.



Los Rolling Stones han realizado un trabajo excepcional al comercializar su rebelde rock and roll a públicos de todas las edades.



**EXPERIENCIAS** Al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, montar y comercializar experiencias. Magic Kingdom de Walt Disney World permite a sus clientes visitar un reino de hadas, un barco pirata o una mansión embrujada. También existe un mercado para las experiencias personalizadas tales como una semana en un campamento de béisbol con figuras retiradas del deporte, un campamento de rock and roll de cuatro días o una escalada al Monte Everest.<sup>9</sup>

**PERSONAS** Los artistas, músicos, CEO, médicos, abogados, financieros y otros profesionistas de alto nivel reciben ayuda de los mejores especialistas en marketing.<sup>10</sup> Algunas personas han hecho trabajos magistrales al autocomercializarse —David Beckham, Oprah Winfrey y los Rolling Stones—. El consultor de negocios Tom Peters, un maestro en la creación de marcas de uno mismo, aconseja que cada persona se convierta en una “marca”.

**LUGARES** Las ciudades, estados, regiones y naciones enteras compiten para atraer turistas, residentes, fábricas y oficinas corporativas.<sup>11</sup> Los especialistas en marketing de lugares incluyen a los especialistas en desarrollo económico, agentes de bienes raíces, bancos comerciales, asociaciones locales de negocios y las agencias de publicidad y relaciones públicas. Un ejemplo exitoso de una campaña publicitaria provocativa es la realizada por Las Vegas Convention & Visitors Authority, “Lo que sucede aquí, se queda aquí”, donde se presenta a Las Vegas como un “área de juegos infantiles” para adultos. Sin embargo, durante la recesión de 2008 la asistencia a convenciones decreció. Preocupados por su reputación picante y potencialmente engañosa, la entidad publicó un desplegado publicitario de una página completa en la revista *Business Week* para defender la capacidad de la ciudad para ser anfitriona de reuniones serias de negocios. Desafortunadamente, el éxito taquillero de la película *The Hangover* que se desarrolla en una libertina ciudad de Las Vegas, posiblemente no ayudó a que la ciudad se posicionara como un destino preferido para los negocios y el turismo.<sup>12</sup>

**PROPIEDADES** Las propiedades son derechos de propiedad intangible ya sea para propiedades reales (bienes raíces) como para propiedades financieras (acciones y bonos). Se compran y venden y estos intercambios requieren marketing. Los agentes de bienes raíces trabajan para propietarios o vendedores de propiedades, o compran y venden bienes inmuebles residenciales o comerciales. Las empresas de inversiones y los bancos comercializan valores tanto a inversionistas individuales como institucionales.

**ORGANIZACIONES** Las organizaciones trabajan para crear una imagen fuerte, favorable y única en las mentes de sus públicos meta. En el Reino Unido, el programa de marketing de Tesco “Cualquier cosa ayuda” refleja la atención al detalle en todo lo que hace la comercializadora de alimentos, tanto dentro de la tienda como en la comunidad y el medio ambiente. La campaña ha lanzado a Tesco a la cima del sector de cadenas de supermercados en el Reino Unido. Las universidades, museos, organizaciones de las artes escénicas, corporaciones y organizaciones sin fines de lucro usan el marketing para potenciar sus imágenes públicas y competir por el público y sus recursos económicos.

**INFORMACIÓN** La producción, la presentación y la distribución de información constituye una de las principales industrias.<sup>13</sup> La información es, en esencia, lo que los libros, escuelas y universidades producen, comercializan y distribuyen por un precio a los padres de familia, estudiantes y comunidades. El exCEO



Para una ciudad como Las Vegas que vive del turismo, el buen marketing es esencial.

de Siemens Medical Solutions en Estados Unidos, Tom McCausland dice: “[nuestro] producto no es necesariamente una radiografía o una resonancia magnética, sino información. Nuestro negocio es en realidad tecnología de información para el cuidado de la salud, y nuestro producto final es realmente un registro electrónico del paciente: información sobre pruebas de laboratorio, patología y medicamentos, así como dictado de voz de los médicos.”<sup>14</sup>

**IDEAS** Toda oferta de mercado incluye una idea básica. Charles Revson de Revlon observaba: “En la fábrica producimos cosméticos; en la farmacia vendemos esperanza”. Los productos y servicios son plataformas para entregar alguna idea o beneficio. Los expertos en marketing social se ocupan de promover ideas tales como “Los amigos no dejan a sus amigos conducir ebrios” o “Es terrible desperdiciar algo como la mente”.

## ¿Quién comercializa?

**ESPECIALISTAS EN MARKETING (MARKETERS) Y CLIENTES POTENCIALES** Un **especialista en marketing** es alguien que busca una respuesta —captar la atención, una compra, un voto, un donativo— de un tercero, llamado **cliente potencial**. Si dos partes buscan vender algo entre sí, a ambas se les puede considerar especialistas en marketing.




Una de las áreas más importantes del marketing es el trabajo que realizan los especialistas en marketing social para promover conductas socialmente deseables.

Los especialistas en marketing tienen habilidad para estimular la demanda de sus productos, pero esa es una visión limitada de lo que hacen. Así como los profesionales de la producción y logística son responsables de la administración de suministros, los especialistas en marketing son responsables de la administración de la demanda. Buscan influir en el nivel, la coordinación del tiempo y la composición de la demanda para cumplir con los objetivos de la organización. Existen ocho estados posibles de demanda:

1. **Demanda negativa.** A los consumidores les desagrada el producto y podrían incluso pagar para evitarlo.
2. **Demanda inexistente.** Los consumidores no son conscientes o no tienen interés en un producto.
3. **Demanda latente.** Los consumidores podrían compartir una necesidad fuerte que no puede ser satisfecha por un producto existente.
4. **Demanda decreciente.** Los consumidores compran el producto con menor frecuencia o dejan de adquirirlo.
5. **Demanda irregular.** Las compras de los consumidores varían de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso según la hora del día.
6. **Demanda completa.** Los consumidores compran adecuadamente todos los productos que se colocan en el mercado.
7. **Demanda excesiva.** Existen más consumidores que quisieran adquirir el producto que los que es posible satisfacer.
8. **Demanda malsana.** Los consumidores pueden verse atraídos por productos que tienen consecuencias sociales indeseables.

En todos los casos, los especialistas en marketing deben identificar la causa o causas subyacentes del estado de la demanda y determinar un plan de acción para cambiar la demanda hacia un estado más deseable.

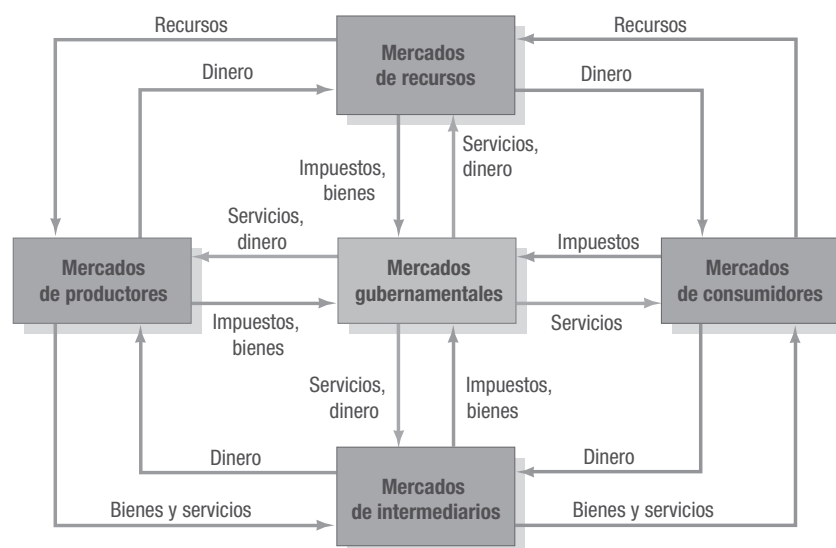
**MERCADOS** Tradicionalmente, un “mercado”, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el *mercado* como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos).

En la  figura 1.1 se muestran cinco mercados básicos y sus flujos de conexión. Los productores van a mercados de recursos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), compran recursos y los transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a su vez los venden a los consumidores. Éstos venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno recauda ingresos fiscales para comprar bienes de los mercados de recursos, de productores e intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos. La economía de cada país y la mundial consiste en grupos de mercados que interactúan vinculados a través de procesos de intercambio.

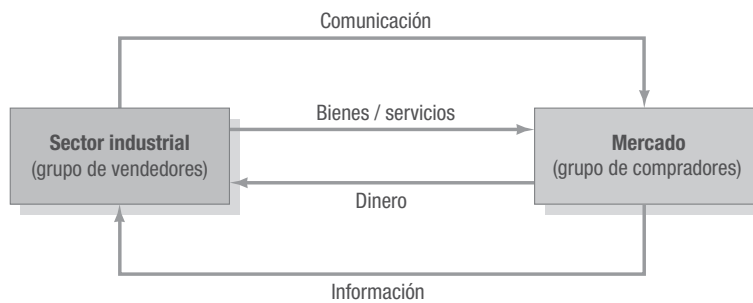
Los especialistas en marketing usan el término **mercado** para abarcar varias agrupaciones de clientes. Perciben a los vendedores como miembros del sector industrial y a los compradores como miembros del mercado. Hablan sobre los mercados necesarios (el mercado de la dieta), mercados de productos (mercado de calzado), mercados demográficos (el mercado de la juventud) y mercados geográficos (el mercado chino); o extienden el concepto para abarcar, por ejemplo, mercados de votantes, de trabajo o de donantes.

[Fig. 1.1] 

Estructura de los flujos en una economía moderna de intercambios







[Fig. 1.2] ▲  
Sistema de marketing simple

La ▲ figura 1.2 muestra la relación entre la industria y el mercado. Los compradores y los vendedores se conectan mediante cuatro flujos. Los vendedores mandan al mercado bienes, servicios y comunicaciones tales como anuncios y publicidad directa por correo; y a cambio reciben dinero e información tales como actitudes de los clientes y datos de ventas. El circuito interno muestra el intercambio de dinero por bienes y servicios; el circuito exterior muestra un intercambio de información.

**MERCADOS DE CLIENTES CLAVE** Considere los siguientes mercados de clientes clave: de consumo, industriales, globales y no lucrativos.

**Mercados de consumidores.** Las empresas que venden bienes y servicios de consumo masivo tales como jugos (zumos), cosméticos, calzado deportivo y viajes en avión gastan una gran cantidad de tiempo estableciendo una fuerte imagen de marca mediante el desarrollo de un producto y embalaje superiores, asegurando su disponibilidad y respaldándolo con comunicaciones atractivas y servicio confiable.

**Mercados industriales.** Las empresas que venden bienes y servicios a otras empresas a menudo se enfrentan con compradores profesionales y bien informados que tienen habilidad para evaluar ofertas competitivas. Los compradores industriales compran bienes para producir o revender un producto a otros y obtener una ganancia. Los especialistas en marketing de empresas deben demostrar cómo sus productos ayudarán a alcanzar un mayor ingreso o a disminuir los costos. La publicidad puede tener alguna influencia, pero la fuerza de ventas, el precio y la reputación de la empresa podrían tener mayor peso.

**Mercados globales.** Las empresas en el mercado global deben decidir a qué países entrarán; cómo entrar a cada uno de ellos [como exportador, licenciataria, socio en una empresa conjunta (*joint venture*), fabricante por contrato o como fabricante independiente]; cómo adaptar las características del producto o servicio a cada país; cómo fijar los precios en diferentes países y cómo diseñar comunicaciones para las diferentes culturas. Se enfrentan a requisitos diferentes para comprar y deshacerse de propiedades; diferencias culturales, de idioma, legales y políticas y fluctuaciones de divisas. Aun así, la recompensa puede ser enorme.

**Mercados no lucrativos y gubernamentales.** Las empresas que venden a organizaciones no lucrativas con poder de compra limitado, tales como iglesias, universidades, organizaciones caritativas y agencias del gobierno necesitan fijar sus precios cuidadosamente. Los precios de venta bajos afectan las características y calidad que el vendedor puede incluir en su oferta. Muchas compras gubernamentales requieren licitaciones y los compradores a menudo se centran en soluciones prácticas y favorecen la licitación más baja en ausencia de factores atenuantes.<sup>15</sup>

**MERCADO, CIBERMERCADO Y METAMERCADO** El mercado es el lugar físico, como una tienda donde uno hace las compras; el *cibermercado* es digital, como cuando se hacen compras por Internet.<sup>16</sup> Mohan Sawhney de la Northwestern University ha propuesto el concepto de *metamercado* para describir un grupo de productos y servicios complementarios estrechamente relacionados en la mente del consumidor, pero que se extienden a través de un grupo diverso de sectores industriales.

Los metamercados son el resultado de que los especialistas en marketing empaqueten un sistema que simplifica llevar a cabo estas actividades relacionadas con los productos/servicios. El metamercado automovilístico consiste en fabricantes de automóviles, concesionarios de automóviles nuevos y usados, entidades financieras, aseguradoras, mecánicos, distribuidores de refacciones, talleres de servicio, revistas de automóviles, anuncios clasificados en el periódico y sitios web relacionados en Internet.

Un comprador de algún automóvil atraerá muchas partes de este metamercado, creando una oportunidad para los *metaintermediarios* que le ayudarán a moverse sin problemas en este contexto. Edmund's (www.edmunds.com) permite que un comprador de automóviles encuentre determinadas características y precios para las diferentes opciones y que el comprador fácilmente haga clic hacia otros sitios y busque el concesionario con el precio de financiación más bajo, accesorios y automóviles usados. Los metaintermediarios también atienden otros metamercados tales como la propiedad de la vivienda, la crianza de los hijos y cuidados del bebé y las bodas.<sup>17</sup>

# Conceptos fundamentales de marketing

Para entender la función de marketing, es necesario comprender el siguiente grupo de conceptos fundamentales.

## Necesidades, deseos y demandas

Las *necesidades* son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en *deseos* cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Un consumidor estadounidense necesita alimento, pero puede desear un emparedado de queso y carne y un té helado. Una persona de Afganistán necesita alimento y podría desear arroz, cordero y zanahorias. A las carencias les da forma la sociedad.

Las *demandas* son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. Muchas personas carecen de un Mercedes Benz, pero sólo unas cuantas pueden pagarlo. Las empresas deben medir no solamente cuántas personas quieren su producto, sino también cuántas carecen de él y pueden pagarlo.

Estas diferencias arrojan luz sobre la crítica frecuente de que los especialistas en marketing “crean necesidades” o “hacen que la gente compre cosas que no quieren”. Los especialistas en marketing no crean las necesidades: las necesidades son preexistentes. Los especialistas en marketing junto con otros factores sociales simplemente influyen en los deseos. Podrían promover la idea de que un Mercedes Benz satisfará la necesidad de estatus social de un individuo. Sin embargo, no crean la necesidad del estatus social.

Algunos clientes tienen necesidades de las cuales no tienen conciencia plena o que no pueden expresar. ¿Qué significa cuando un cliente pide una “poderosa” podadora de césped o un hotel “pacífico”? El especialista en marketing debe investigar más allá. Es posible distinguir entre cinco tipos de necesidades:

1. Necesidades expresadas (El cliente quiere un automóvil barato).
2. Necesidades reales (El cliente quiere un coche cuyo costo de operación, y no el precio inicial, sea bajo).
3. Necesidades no expresadas (El cliente espera buen servicio por parte del concesionario).
4. Necesidades de placer (El cliente quisiera que el concesionario incluyera un sistema de navegación GPS a bordo del automóvil).
5. Necesidades secretas (El cliente quiere que sus amigos lo miren como un consumidor inteligente).

Al responder solamente a la necesidad expresada podría defraudar al consumidor.<sup>18</sup> Los consumidores no sabían mucho sobre los teléfonos móviles cuando éstos fueron lanzados, y Nokia y Ericsson lucharon para dar forma a las percepciones de los consumidores al respecto. Para obtener ventaja, las empresas deben ayudar a los clientes a que aprendan a saber qué es lo que quieren.

## Mercados meta, posicionamiento y segmentación

No a todos les agrada el mismo cereal, restaurante, universidad o película. Por lo tanto, los especialistas en marketing empiezan por dividir al mercado en segmentos. Identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores.

Después de identificar segmentos de mercado, el profesional de marketing decide cuál de ellos presenta las oportunidades más grandes, y esos segmentos serán sus *mercados meta*. Para cada uno, la empresa desarrolla una *oferta de mercado*, la cual *posicionará* en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central. Volvo desarrolla sus automóviles para compradores para los cuales la seguridad es una de las preocupaciones principales, posicionando sus vehículos como los más seguros que un cliente puede comprar.

## Ofertas y marcas

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una **propuesta de valor**, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una *oferta* que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Una *marca* es una oferta de una fuente conocida. El nombre de una marca como McDonald's lleva consigo muchas asociaciones en la mente de las personas y que componen su imagen: hamburguesas, limpieza, conveniencia, servicio cortés y arcos dorados. Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas como sea posible.

## Valor y satisfacción

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor *valor*, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la *triada de valor del cliente*. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero decrecen con el precio.

Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La *satisfacción* refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado.

## Canales de marketing

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los *canales de comunicación* que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios.

El especialista en marketing utiliza *canales de distribución* para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios.

Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los *canales de servicio* que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras. Los especialistas en marketing ciertamente enfrentan un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

## Cadena de suministros

La cadena de suministros es una ampliación de canal mayor que abarca desde la materia prima, los componentes, hasta el producto terminado que se destina a los compradores finales. La cadena de suministros del café podría iniciar con los agricultores etíopes que plantan, cuidan y recolectan los granos de café, vendiendo su cosecha a los mayoristas o tal vez a una cooperativa de Comercio Justo. Si venden a través de la cooperativa, el café es lavado, secado y empaquetado para enviarlo por una Organización de Comercio Alternativo (ATO) que paga un mínimo de 1.26 dólares por libra. La ATO transporta el café a los países en vías de desarrollo donde lo puede vender directamente o por medio de canales minoristas. Cada empresa captura solamente un porcentaje determinado del valor total generado por el sistema de entrega de valor de la cadena de suministro. Cuando la empresa tiene competidores o se expande, su objetivo es capturar un porcentaje mayor del valor de la cadena de suministro.

## Competencia

La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar. Un fabricante de automóviles puede comprar acero a U.S. Steel en Estados Unidos, de una empresa en Japón o en Corea o de una microacería como Nucor y tener ahorros en sus costos, o también pudiera comprar aluminio a Alcoa con el fin de reducir el peso del automóvil, o bien comprar plásticos de ingeniería a Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) en vez de acero. Es claro que U.S. Steel estaría pensando muy limitadamente sobre su competencia si creyera que solamente la constituyen otras empresas de acero integrado. En el largo plazo, es más probable que U.S. Steel resulte afectada por los productos sustitutos que por otras empresas acereras.

## Entorno de marketing

El entorno de marketing consiste en el entorno funcional y el entorno general. El *entorno funcional* incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Éstos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los mayoristas y los clientes meta. En el grupo de proveedores se encuentran los proveedores de materiales y los de servicios como agencias de investigación de marketing, agencias de publicidad, bancos y aseguradoras, empresas de transporte y de telecomunicaciones. Los distribuidores y

mayoristas incluyen los agentes, intermediarios, representantes de los fabricantes y otros que facilitan la identificación y venta a los clientes.

El *entorno general* se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal. Los mercadólogos deben poner mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y ajustar sus estrategias de marketing como sea necesario. Constantemente surgen nuevas oportunidades que esperan las astutas e ingenuas estrategias de marketing adecuadas. A continuación, dos buenos ejemplos.

### Las Páginas verdes

**Las Páginas Verdes** De acuerdo con la tendencia actual y mundial para conservar el medio ambiente nace la iniciativa de la empresa Las Páginas Verdes. Las Páginas Verdes es una iniciativa de New Ventures México, una organización sin fines de lucro que tiene como misión promover el desarrollo económico sostenible a través de servicios estratégicos para empresas que responden a retos ambientales y sociales, fomentando así una cultura emprendedora y de consumo responsable en México. Las Páginas Verdes es una marca social que busca impulsar un movimiento de consumo responsable, a través de acciones orientadas a aumentar el número de personas que demandan alternativas sostenibles y vinculándolas con los productores y organizaciones que las ofrecen. Año con año edita su Directorio, disponible en versión impresa y online, reuniendo en un solo lugar la oferta verde disponible en México. Con proyectos como el directorio, Las Páginas Verdes presenta la sostenibilidad como un concepto fácilmente aplicable a la vida diaria e invita a empresas e individuos a tomar decisiones de consumo que garanticen su bienestar y el de las generaciones futuras.<sup>19</sup>

### Allrecipes.com

**Allrecipes.com** Allrecipes.com ha cocinado una exitosa fórmula online al mezclar recetas publicadas tanto por individuos como por corporaciones que promueven sus productos como quesos de Kraft y la sopa Campbell's. Después de un aumento de casi 50 por ciento en visitas al sitio Web y visitantes únicos en 2009, el sitio de Internet rebasó al sitio de recetas de Food Network como el líder del mercado. Con decenas de miles de recetas publicadas, prospera gracias a la disposición de la gente para compartir recetas y la satisfacción que sienten si su receta se vuelve popular con otros usuarios. La naturaleza viral del éxito del sitio es evidente: ¡No gasta dinero en publicidad! Los usuarios tienden a pensar en éste como si fuera "su" sitio, no como una entidad con una gran empresa que la respalda.<sup>20</sup>

## Las nuevas realidades del marketing

Se puede decir con confianza que el mercado no es lo que solía ser. Es dramáticamente diferente a lo que era hace apenas 10 años.

### Principales fuerzas sociales

Actualmente, las fuerzas sociales principales, y en ocasiones interconectadas, han creado nuevas conductas, oportunidades y desafíos de marketing. A continuación se presentan 12 fuerzas fundamentales.

- **Tecnología de información de redes.** La revolución digital ha creado una Era de la Información que promete llevar a niveles más precisos de producción, comunicaciones más dirigidas y fijación de precios más relevante.
- **Globalización.** Los avances tecnológicos en transporte, envíos y comunicaciones han facilitado que las empresas comercialicen y que los consumidores compren en y desde casi todos los países del mundo. Los viajes internacionales continúan creciendo con las personas que trabajan y se divierten en otros países.
- **Desregulación.** Muchos países han liberalizado (desregulado) sectores industriales para crear una mayor competencia y mayores oportunidades de crecimiento. En Estados Unidos las leyes que restringían los servicios financieros, las telecomunicaciones y los servicios de electricidad se han relajado en el espíritu de una mayor competencia.
- **Privatización.** En muchos países las empresas públicas se han convertido en propiedad privada, igual que su alta dirección, con el fin de aumentar su eficiencia como sucedió con la enorme empresa de telecomunicaciones Telefónica CTC en Chile y la aerolínea internacional British Airways en el Reino Unido.

- **Aumento de la competencia.** La intensa competencia entre marcas nacionales y extranjeras eleva los costos de marketing y reduce los márgenes de beneficios (o ganancias). Los fabricantes de marcas además enfrentan a los poderosos minoristas que comercializan las marcas propias de sus tiendas. Muchas marcas fuertes se han convertido en megamarcas y se han extendido a una variedad de categorías de productos relacionadas, presentando así una importante amenaza competitiva.
- **Convergencia industrial.** Los límites sectoriales se borran conforme las empresas reconocen nuevas oportunidades en las intersecciones de dos o más sectores. Por ejemplo, las industrias de las computadoras (ordenadores) personales y de la electrónica de consumo convergen conforme Apple, Sony y Samsung lanzan un flujo de aparatos de entretenimiento, desde reproductores MP3 hasta televisores de plasma y cámaras de video. La tecnología digital impulsa esta convergencia masiva.<sup>21</sup>
- **Transformación de los minoristas.** Los minoristas basados en tiendas se enfrentan a la competencia de venta por catálogo, empresas de correo directo, diarios, revistas y anuncios de televisión directos al cliente, infomerciales y comercio electrónico. En respuesta, los minoristas emprendedores están incorporando el entretenimiento en sus tiendas con barras de café, exhibiciones y representaciones, comercializando más una “experiencia” que una variedad de productos. Dick’s Sporting Goods ha crecido de ser sólo una tienda de cebo (carnada) y aparejos de pesca en Binghamton, Nueva York, a ser un minorista de artículos deportivos con más de 300 tiendas, con presencia en 30 estados. Parte de su éxito se debe a las características interactivas de sus tiendas, donde los clientes pueden probar los palos de golf en campos interiores de práctica, probar los zapatos en la pista para calzado y disparar con arco en el campo de tiro al arco.<sup>22</sup>
- **Desintermediación.** El impactante éxito de las primeras punto-com como AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay, E\*TRADE y otras, provocaron la *desintermediación* en la entrega de productos y servicios al intervenir en el flujo tradicional de bienes mediante canales de distribución. Estas empresas hicieron que los minoristas y fabricantes establecidos se aterrorizaran. Como respuesta, las empresas tradicionales participaron en la *reintermediación* y se establecieron también como minoristas en Internet, añadiendo los servicios *online* a sus ofertas. Algunos se convirtieron en contendientes más fuertes que las empresas con presencia exclusiva en Internet de sólo clic ya que tenían un acervo mayor de recursos para trabajar y con nombres de marca establecidos.
- **Poder de compra del consumidor.** En parte, debido a la desintermediación por medio de Internet, los consumidores han aumentado sustancialmente su poder de compra. Desde su hogar, oficina o teléfono móvil pueden comparar características y precios de productos y hacer pedidos *online* desde cualquier parte del mundo, las 24 horas del día y los 7 días de la semana, omitiendo las ofertas locales y realizando ahorros significativos en los precios. Incluso los compradores de empresas pueden hacer una *subasta inversa* en la cual los vendedores compitan para atrapar su negocio. Pueden juntarse con otros para sumar sus compras y obtener importantes descuentos por volumen.
- **Información del consumidor.** Los consumidores pueden recopilar información tan amplia y profunda como quieran sobre prácticamente todo. Pueden acceder a enciclopedias *online*, diccionarios, información médica, calificaciones de películas, reportes de consumidores, periódicos y otras fuentes de información en muchos idiomas y de cualquier parte del mundo. Las conexiones personales y el contenido generado por los usuarios prosperan en las redes sociales tales como Facebook, Flickr (fotografías), Del.icio.us (vínculos), Digg (noticias), Wikipedia (artículos de enciclopedia) y YouTube (video).<sup>23</sup> Los sitios para establecer contactos —como Dogster para los amantes de los perros, TripAdvisor para los viajeros incansables y Moterus para motociclistas— juntan a consumidores con intereses comunes. En CarSpace.com los aficionados a los automóviles hablan sobre rines cromados,\* el último modelo de BMW y dónde encontrar un buen mecánico local.<sup>24</sup>
- **Participación de los consumidores.** Los consumidores han encontrado una voz amplificada para influir en la opinión de sus similares y en la opinión pública. Las empresas han reconocido esto y los invitan a participar en el diseño e incluso en la comercialización de ofertas para aumentar su sentido de pertenencia y conexión. Los consumidores perciben a sus empresas favoritas como talleres de los que pueden obtener las ofertas que desean.
- **Resistencia del consumidor.** Actualmente, muchos consumidores sienten que hay pocas diferencias entre los productos, así que demuestran menor lealtad a la marca y se vuelven más sensibles al precio y a la calidad en su búsqueda de valor, y menos tolerantes al marketing indeseable. Un estudio hecho



Empresas tradicionales participan como minoristas en Internet añadiendo ofertas online.

\*Se refiere a la parte metálica que cubre al neumático; conocido como *llanta* en algunos países.



por Yankelovich encontró niveles récord a resistencia al marketing por parte de los consumidores: la mayoría reportaron opiniones negativas sobre el marketing y la publicidad y dijeron que evitan los productos que perciben con un exceso de marketing.<sup>25</sup>

## Nuevas capacidades de las empresas

Estas importantes fuerzas sociales crean desafíos complejos para el especialista en marketing, pero también han generado un nuevo grupo de capacidades para ayudar a las empresas a adaptarse y responder.

- **Los especialistas en marketing pueden usar Internet como un poderoso canal de información y ventas.** Internet aumenta el alcance geográfico de los especialistas en marketing para informar a los consumidores y promover productos por todo el mundo. Un sitio de Internet puede registrar productos y servicios, su historia, filosofía de negocios, oportunidades de empleo y otra información interesante. En 2006, un mercado de pulgas de Montgomery, Alabama, obtuvo popularidad nacional cuando el anuncio estilo rap de su dueño Sammy Stephens se propagó de manera viral por Internet. El anuncio que costó 1 500 dólares y fue visto más de 100 000 veces en YouTube, mandó a Stephens hasta el *The Ellen DeGeneres Show*. Stephens ahora vende camisetas, tonos para teléfonos móviles y mercancía de marca a través de su sitio Web, da consejos a minoristas sobre publicidad y es el anfitrión de cientos de visitantes que van de todo el mundo a visitar su tienda cada mes.<sup>26</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden recopilar mejor y más rica información sobre los mercados, clientes reales, clientes potenciales y competidores.** Los especialistas en marketing pueden llevar a cabo investigaciones frescas de marketing usando Internet para establecer *focus groups*, enviar cuestionarios y recopilar datos primarios en varias formas. Pueden reunir información sobre las compras de un cliente en particular, sus preferencias, demografía y rentabilidad. La cadena de farmacias CVS usa datos de una tarjeta de lealtad para entender mejor lo que compran los consumidores, la frecuencia con la que visitan sus tiendas y otras preferencias de compra. Su programa ExtraCare produjo 30 millones de compradores adicionales y 12 000 millones de dólares anuales en ingresos en sus 4 000 tiendas.<sup>27</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden usar las redes sociales para amplificar su mensaje de marca.** Los especialistas en marketing pueden ingresar información periódica y actualizaciones para los consumidores mediante blogs y otras publicaciones, tener comunidades de ayuda *online* y crear sus propias paradas en la supercarretera de la información de Internet. La cuenta de Twitter de Dell Corporation, @DellOutlet, tiene más de 600 000 seguidores. Entre 2007 y junio de 2009 Dell obtuvo ingresos superiores a los 2 millones de dólares a partir de cupones que proveyó por medio de Twitter y otro millón de dólares de gente que comenzó en Twitter y terminó comprando una computadora nueva en la página Web de la empresa.<sup>28</sup>
- **Los especialistas en marketing pueden facilitar y acelerar la comunicación externa entre clientes.** Los especialistas en marketing también pueden crear o beneficiarse del “zumbido” online y offline mediante defensores de la marca y comunidades de usuarios. La agencia de marketing de boca en boca (o boca-oreja), BzzAgent, ha organizado un ejército de 600 000 consumidores voluntarios que se unen a programas promocionales de productos y servicios sobre los que en su opinión vale la pena hablar.<sup>29</sup>

El video viral de Sammy Stephens ayudó a su mercado de pulgas para que recibiera atención sin precedentes.



En 2005, Dunkin' Donuts contrató a BzzAgent para que le ayudaran a lanzar una nueva bebida de café exprés, el Latte Lite. Tres mil voluntarios capacitados (llamados BzzAgents) probaron el Latte Lite en 12 mercados de prueba, se formaron su propia opinión, participaron en conversaciones naturales acerca del producto y rendían cuenta a BzzAgent mediante la interfaz de informes de la empresa. Después de cuatro semanas, las ventas del producto aumentaron más del 15% en los mercados de prueba.<sup>30</sup>

- **Los especialistas en marketing pueden enviar anuncios, cupones, muestras e información a los clientes que los han solicitado o que han dado permiso a la empresa para enviarlos.** El marketing de nicho y la comunicación bidireccional son más sencillos gracias a la proliferación de revistas, canales de televisión y grupos de noticias por Internet de interés especial. Las redes externas que vinculan a proveedores y distribuidores permiten que las empresas envíen y reciban información, hagan pedidos y pagos de manera más eficiente. La empresa puede también interactuar con cada cliente de manera individual y *personalizar* mensajes, servicios y la relación.
- **Los especialistas en marketing pueden llegar a los consumidores en movimiento con el marketing móvil.** Con el uso de tecnología GPS, los especialistas en marketing pueden determinar con exactitud la ubicación de los consumidores y enviarles mensajes en el centro comercial como cupones que solamente tienen validez ese día, un recordatorio de un artículo que tienen en su lista de deseos y alguna ventaja (compre este libro hoy y obtenga un café gratis en la cafetería de la librería). La publicidad basada en la ubicación es atractiva ya que llega a los consumidores cerca del punto de venta. Las empresas también pueden anunciarse en iPods de video y llegar a los consumidores en su teléfono móvil mediante el marketing móvil.<sup>31</sup>
- **Las empresas pueden hacer y vender bienes individualmente diferenciados.** Gracias a los avances en la personalización en fábrica, la tecnología de cómputo y el software para marketing de bases de datos, los clientes pueden comprar dulces M&M, botellas de TABASCO o de Marker's Mark con sus nombres impresos en ellos; cajas de cereal Wheaties o latas de bebidas refrescantes Jones con su fotografía en el frente y botellas de salsa de tomate Heinz con un mensaje personalizado.<sup>32</sup> La tecnología de BMW permite a los compradores diseñar sus propios modelos de automóviles de entre 350 variaciones, con 500 opciones, 90 colores exteriores y 170 bandas laterales. La empresa dice que el 80% de los automóviles comprados en Europa y hasta el 30% de los comprados en Estados Unidos son fabricados sobre pedido.
- **Las empresas pueden mejorar sus adquisiciones, reclutamiento, capacitación y comunicaciones internas y externas.** Las empresas pueden reclutar nuevos empleados *online*, y muchas tienen productos de capacitación en Internet para sus empleados, distribuidores y agentes. La minorista Patagonia se ha unido a Walt Disney, General Motors y McDonald's al adoptar los blogs como medio de comunicación con el público y con sus empleados. El blog The Cleanest Line de Patagonia publica noticias ambientales, informes sobre los resultados de sus atletas patrocinados y fotografías y descripciones de las ubicaciones favoritas al aire libre de sus empleados.<sup>33</sup>
- **Las empresas pueden facilitar y acelerar la comunicación interna entre sus empleados mediante el uso de Internet como una intranet privada.** Los empleados pueden hacerse preguntas unos a otros, buscar consejos y descargar o subir la información necesaria desde y hacia la computadora central de la empresa. En la búsqueda por un solo portal *online* para sus empleados que trascendiera las unidades de negocios, General Motors lanzó en 2006 una plataforma llamada mySocrates que contiene anuncios, noticias, vínculos e información histórica. GM calcula que los ahorros en costos hasta la fecha derivados del portal son de 17.4 millones de dólares.<sup>34</sup>
- **Las empresas pueden mejorar su eficiencia de costos mediante el uso diestro de Internet.** Los compradores corporativos pueden lograr ahorros significativos usando Internet para comparar los precios de los vendedores y comprar materiales en subasta, o al publicar sus propias condiciones en subastas inversas. Las empresas pueden mejorar su logística y operaciones para obtener ahorros sustanciales en costos y al mismo tiempo mejorar la precisión y la calidad del servicio.

Las empresas permiten cada vez más que sus clientes individualicen sus productos, por ejemplo con mensajes personalizados en las etiquetas frontales de las botellas de salsa de tomate Heinz.



## El marketing en la práctica

No es sorprendente que todas estas nuevas fuerzas y capacidades del mercado hayan cambiado profundamente la dirección de marketing. En teoría, el proceso de *planificación* de marketing consiste en el análisis de las oportunidades de marketing, la selección de mercados meta, el diseño de estrategias de marketing, el desarrollo de programas de marketing y la dirección del esfuerzo de marketing.

Sin embargo, en la práctica, en los mercados fuertemente competitivos que con mayor frecuencia son la norma, la planificación de marketing es más fluida y se actualiza continuamente.

Las empresas deben estar siempre moviéndose hacia adelante con programas de marketing, innovando productos y servicios, manteniendo contacto con las necesidades de los clientes y buscando nuevas ventajas más que depender de fortalezas anteriores. Esto es especialmente cierto en la incorporación de Internet en los planes de marketing. Los especialistas en marketing deben tratar de equilibrar el aumento en gastos en publicidad, redes sociales, correo electrónico directo y esfuerzos de marketing con mensajes de texto y SMS con un gasto adecuado en comunicaciones de marketing tradicionales. Pero deben hacerlo en tiempos económicamente difíciles, donde la responsabilidad se ha convertido en una prioridad principal y se esperan rendimientos sobre la inversión de todas las actividades de marketing. “Marketing en acción: El marketing en la era de la turbulencia” ofrece algunas recomendaciones para ajustarse a las nuevas realidades de marketing.



## Marketing en acción

### El marketing en la era de la turbulencia

La severa recesión económica de 2008-2009 causó que los especialistas en marketing se replantearan las mejores prácticas de dirección empresarial. Philip Kotler y John Caslione consideran que la gestión empresarial está entrando en una nueva Era de la Turbulencia en la cual el caos, el riesgo y la incertidumbre caracterizan a muchos sectores industriales, mercados y empresas. Según ellos, la turbulencia es la nueva normalidad, puntualizada por rachas periódicas e intermitentes de prosperidad y descenso —incluyendo descensos prolongados que pueden llegar a recesión o incluso depresión—. Visualizan muchos desafíos nuevos en el futuro previsible y a diferencia de las recesiones pasadas, puede no existir la seguridad que el regreso a las prácticas anteriores de dirección pudiera tener éxito nuevamente.

De acuerdo con Kotler y Caslione, los especialistas en marketing deben estar siempre preparados para activar respuestas automáticas cuando la turbulencia se despierta y el caos reina. Recomiendan a los especialistas en marketing que mantengan en mente los ocho factores siguientes mientras crean “estrategias de marketing para el caos”.

1. **Asegure la cuota (participación) de mercado de segmentos clave de clientes.** Éste no es momento de prepararse, así que asegure firmemente sus principales segmentos de clientes y prepárese para defenderse de los ataques de la competencia que buscará llevarse a sus clientes más rentables y leales.
2. **Presione agresivamente para obtener mayor cuota de mercado de sus competidores.** Todas las empresas luchan por la cuota de mercado, y en tiempos de turbulencia y caos, muchas se han debilitado. Los recortes a los presupuestos de marketing y a los gastos de viajes de ventas son signos seguros de que el competidor está doblegándose ante la presión. Presione agresivamente para crecer sus principales segmentos de clientes a costa de sus competidores debilitados.
3. **Investigue ahora más a sus clientes, porque sus necesidades y deseos están en flujo.** Todos están bajo presión en tiempos de turbulencia y caos, y todos los clientes —incluso aquéllos de su segmento central y a quienes usted conoce tan bien— están cambiando. Manténgase cerca de ellos como nunca antes. Investíguelos más que nunca. No se encuen-

tre a sí mismo usando mensajes de marketing antiguos y comprobados que ya no impactan con ellos.

4. **Mantenga mínimamente, pero busque aumentar, su presupuesto de marketing.** Cuando sus competidores dirigen su marketing de forma agresiva a sus principales clientes, es el peor momento para pensar en recortar cualquier cosa en su presupuesto de marketing que se dirija a ellos. De hecho, usted necesita aumentarlo o tomar dinero de otras incursiones en segmentos de clientes totalmente nuevos. Es momento de asegurar el frente interno.
5. **Enfóquese en todo lo que está seguro y haga énfasis en los valores centrales.** Cuando la turbulencia asuste a todos en el mercado, la mayoría de los clientes huyen hacia un lugar seguro. Necesitan sentir la certeza y seguridad de su empresa y sus productos y servicios. Haga todo lo posible por decirles que continuar haciendo negocios con usted es seguro y continúe vendiéndoles productos y servicios que les mantengan con ese sentimiento de seguridad.
6. **Deje los programas que no estén funcionando rápidamente.** Su presupuesto de marketing siempre estará bajo escrutinio, tanto en los buenos tiempos como en los malos. Si alguien va a recortar alguno de sus programas, que sea usted quien lo haga, antes de que alguien más detecte alguno que no sea eficaz. Si usted no está pendiente, estese seguro que alguien más sí lo está, incluyendo sus iguales cuyos presupuestos no pudieron ser protegidos del hacha.
7. **No aplique descuentos en sus mejores marcas.** Hacer descuentos en sus marcas más establecidas y más exitosas indica al mercado dos cosas: que sus precios eran demasiado altos antes y que sus productos no valdrán ese precio en el futuro una vez que los descuentos se hayan ido. Si usted quiere atraer clientes más austeros, cree una nueva marca con precios más bajos. Esto permite que los consumidores conscientes del valor se mantengan cerca de usted sin alejar a aquellos que aún están dispuestos a pagar por sus marcas de mayor precio. Una vez que la turbulencia ceda, puede considerar descartar o no la línea de productos de valor.
8. **Mantenga lo fuerte y abandone lo débil.** En los mercados turbulentos, sus marcas y productos más fuertes deben fortalecerse aún más. No hay tiempo ni dinero que perder en marcas marginales o productos a los que les falten fuertes propuestas de valor y una base de clientes sólida. Recurra a la seguridad y el valor para reforzar las marcas y ofertas de productos y servicios fuertes. Recuerde que sus marcas nunca pueden ser demasiado fuertes, especialmente contra las olas de una economía turbulenta.

**Fuente:** Basado en Philip Kotler y John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (Nueva York: AMACOM, 2009) pp. 151-153.



**EL NUEVO CMO (DIRECTOR GENERAL DE MARKETING)** El entorno de cambios rápidos de marketing impone cada vez mayores demandas en los ejecutivos de marketing. Una encuesta bien divulgada reveló que la antigüedad promedio de los CMO en las compañías estadounidenses es de unos 28 meses, por debajo del promedio de los CEO (54 meses) o de otros puestos de nivel C. Una explicación es que el rol del marketing —y por ende las expectativas de dirección— varía mucho entre empresas. Gail McGovern y John Quelch de Harvard encuentran una variabilidad tremenda entre las responsabilidades y descripciones de puestos de los CMO.<sup>35</sup>

Otro desafío al que se enfrentan los CMO es que los factores de éxito para los especialistas en marketing de alto nivel son muchos y muy variados. Los CMO deben tener fuertes habilidades cuantitativas y también habilidades cualitativas perfeccionadas, deben tener una actitud emprendedora e independiente pero también trabajar en armonía cercana con otros departamentos como ventas, y deben capturar la “voz” y el punto de vista de los consumidores y a la vez tener un entendimiento agudo y concluyente de cómo el marketing crea valor dentro de su organización.<sup>36</sup> Una encuesta preguntaba a 200 ejecutivos de marketing de alto rango qué cualidades innatas y aprendidas eran más importantes. Éstas fueron sus respuestas:<sup>37</sup>

#### Cualidades innatas

- Tomador de riesgos
- Disposición a tomar decisiones
- Habilidad para resolver problemas
- Agente de cambio
- Orientado a resultados

#### Cualidades aprendidas

- Experiencia global
- Pericia multicanal
- Experiencia en diversos sectores industriales
- Enfoque digital
- Conocimientos operacionales

Tal vez el rol más importante para cualquier CMO sea infundir una perspectiva y orientación al cliente en las decisiones de negocios que afectan cualquier *punto de contacto* con el cliente (donde un cliente directa o indirectamente interactúa con la empresa de alguna manera). Chris Malone, CMO del franquiciador de alojamiento Choice Hotels International, es responsable de dirigir prácticamente todos los esfuerzos de la empresa de cara al cliente, incluyendo:<sup>38</sup>

- Publicidad, programas de lealtad y respuesta directa;
- Guiar el sistema central de reservaciones de la empresa, incluyendo sus centros telefónicos, página Web y relaciones con vendedores de viajes externos tales como Travelocity y Orbitz; y
- Encabezar los esfuerzos globales de ventas grupales de la empresa con organizaciones como AAA; AARP y equipos profesionales de deportes.

**EL MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN** Aunque un CMO eficaz es crucial, sucede cada vez más que el marketing *no* se realiza solamente por el departamento de marketing. Ya que el marketing debe afectar a todos los aspectos de la experiencia del cliente, los especialistas en marketing deben manejar adecuadamente todos los puntos de contacto posibles —el trazado y disposición de una tienda, el diseño de envases, las funciones del producto, la capacitación de empleados y los métodos de envío y logística—. El marketing debe tener también influencia en las actividades fundamentales de dirección, como la innovación de productos y el desarrollo de nuevos negocios. Para crear una fuerte organización de marketing, los especialistas en marketing deben pensar como lo hacen los ejecutivos de otros departamentos, y estos últimos deben pensar más como especialistas en marketing.<sup>39</sup>

Como observaba el finado David Packard de Hewlett-Packard, “el marketing es demasiado importante para dejárselo al departamento de marketing”. Las empresas ahora saben que cada empleado tiene un impacto en el cliente y debe verlo como la fuente de la prosperidad de la empresa. De este modo están comenzando a poner énfasis en el trabajo en equipo entre departamentos para gestionar los procesos clave. Enfatizan la administración fluida de los procesos fundamentales del negocio, tales como la realización de nuevos productos, la adquisición y retención de clientes y el cumplimiento de pedidos.

## Orientación de la empresa hacia el mercado

Con estas nuevas realidades de marketing, ¿qué filosofía debería guiar los esfuerzos de marketing de la empresa? Cada vez más, los especialistas en marketing operan de manera consistente con el concepto de marketing holístico. Revisemos primero la evolución de las anteriores ideas de marketing.

## El concepto de producción

El **concepto de producción** es uno de los más antiguos en los negocios. Sostiene que los consumidores prefieren los productos que son ampliamente disponibles y de bajo precio. Los directores de negocios orientados hacia la producción se concentran en lograr una alta eficiencia de producción, costos bajos y distribución masiva. Esta orientación puede tener sentido en países en desarrollo como China, donde el fabricante más grande de PC, Legend (principal propietario del Grupo Lenovo) y el gigante de los electrodomésticos Haier aprovechan la enorme disponibilidad de mano de obra de bajo costo para dominar el mercado. Los especialistas en marketing usan también el concepto de producción cuando desean ampliar el mercado.<sup>40</sup>

## El concepto de producto

El **concepto de producto** propone que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Sin embargo, en ocasiones los directores se enamoran de sus productos. Podrían cometer la falacia de la “mejor ratonera”, creyendo que un mejor producto por sí mismo llevará a la gente hasta sus puertas. Un producto nuevo o mejorado no necesariamente será exitoso a menos que su precio, distribución, publicidad y venta sean llevados a cabo de manera adecuada.

## El concepto de venta

El **concepto de venta** establece que los consumidores y las empresas, si se les deja solos, no comprarán suficientes productos de la organización. Se practica de manera más agresiva con los bienes no buscados —aquellos que los compradores no piensan comprar en circunstancias normales, como seguros o nichos en un cementerio— y cuando las empresas con sobrecapacidad de producción se disponen a vender lo que fabrican, más que a fabricar lo que quiere el mercado.

## El concepto de marketing

El **concepto de marketing** surge a mediados de la década de 1950<sup>41</sup> con una filosofía de intuición y respuesta y centrada en el cliente. Consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. Dell no prepara la PC perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas de producto sobre las cuales cada individuo personaliza las características que él o ella desean en la computadora.

El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo. Theodore Levitt de Harvard ejemplifica un contraste de percepción entre los conceptos de venta y de marketing:

La venta se centra en las necesidades del vendedor; en cambio el marketing lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa de la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero, el marketing lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de aspectos asociados a su creación, entrega y por último a su consumo.<sup>42</sup>

Muchos académicos encontraron que las empresas que adoptan el concepto de marketing en ese momento lograron mejores resultados.<sup>43</sup>

## El concepto de marketing holístico

Sin lugar a dudas, las tendencias y fuerzas que han definido la primera década del siglo XXI han llevado a las empresas a un nuevo conjunto de creencias y prácticas. La sección “Apuntes de marketing: Marketing, lo bueno y lo malo” sugiere dónde las empresas lo hacen mal, y cómo pueden hacerlo bien, en lo relativo a su marketing.

El **concepto de marketing holístico** se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada es necesaria frecuentemente.



[Fig. 1.3] ▲

### Dimensiones del marketing holístico

El marketing holístico reconoce y reconcilia entonces el alcance y la complejidad de las actividades de marketing. La ▲ figura 1.3 presenta una vista esquemática de los cuatro principales componentes que caracterizan al marketing holístico: marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno y rendimiento del marketing. Examinaremos esos temas fundamentales a lo largo de este libro. Las empresas de éxito continúan realizando cambios en el marketing según se producen los cambios en el mercado y en el cibermercado.

## Apuntes de marketing

### Marketing, lo bueno y lo malo

#### Los 10 pecados mortales del marketing

1. La empresa no está suficientemente enfocada al mercado ni orientada al cliente.
2. La empresa no entiende del todo a sus clientes meta.
3. La empresa necesita definir mejor y vigilar a sus competidores.
4. La empresa no ha gestionado correctamente la relación con sus grupos de interés.
5. La empresa no es buena para encontrar nuevas oportunidades.
6. Los planes de marketing y los procesos de planificación de la empresa son deficientes.
7. Las políticas de productos y servicios de la empresa necesitan reforzarse.
8. La creación de marca y las habilidades de comunicación de la empresa son débiles.
9. La empresa no está bien organizada para poder llevar a cabo un marketing eficaz y eficiente.
10. La empresa no aprovecha al máximo la tecnología.

#### Los 10 mandamientos del marketing

1. La empresa segmenta el mercado, elige los mejores segmentos y desarrolla una posición fuerte en cada uno de los segmentos elegidos.
2. La empresa traza gráficamente las necesidades, percepciones, preferencias y conducta de sus clientes, y motiva a los diferentes participantes en el negocio a que se obsesionen en atender y satisfacer a los clientes.
3. La empresa conoce a sus competidores más importantes, así como sus fortalezas y debilidades.
4. La empresa hace que los diferentes participantes en el negocio se vuelvan sus socios y los recompensa generosamente.
5. La empresa desarrolla sistemas para identificar oportunidades, clasificándolas y eligiendo las mejores.
6. La empresa gestiona un sistema de planificación de marketing que conduce a planes a corto y a largo plazo perspicaces.
7. La empresa ejerce un fuerte control sobre su mezcla de productos y servicios.
8. La empresa crea marcas fuertes utilizando las herramientas de promoción y comunicación que sean más eficientes en cuanto a costos.
9. La empresa genera liderazgo de marketing y un espíritu de equipo entre sus diferentes departamentos.
10. La empresa constantemente añade tecnología que le da una ventaja competitiva en el mercado.

**Fuente:** Adaptado de Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004) pp. 10, 145-148.

## Marketing de relaciones

Un objetivo clave del marketing cada vez más importante es desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa. El objetivo del **marketing de relaciones** es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios.<sup>44</sup>

Los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas). Los especialistas en marketing deben generar prosperidad entre todos estos componentes y equilibrar los rendimientos para todos los interesados en el negocio. Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, objetivos y deseos.

El resultado más deseable del marketing de relaciones es un activo único para la empresa que se denomina **red de marketing**, formada por la empresa y los grupos de interés que la sustentan —clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas y otros—, con los que mantiene relaciones de negocio rentables para ambas partes. El principio operacional es sencillo: construir una red de relaciones eficaz con los grupos de interés clave y de ahí surgirán los beneficios.<sup>45</sup> Es por lo que muchas empresas eligen ser propietarias de marcas en lugar de activos físicos, y subcontratan a otras empresas para que lleven a cabo otras actividades de mejor manera y a menor costo, mientras que las actividades centrales se siguen llevando a cabo en la empresa.

Las empresas también están dando forma a ofertas, servicios y mensajes separados para *clientes individuales* basadas en la información sobre sus transacciones anteriores, información demográfica, psicográfica, y sobre sus preferencias de medios de comunicación y canales de distribución. Al centrarse en sus clientes, productos y canales más rentables, estas empresas esperan alcanzar un crecimiento rentable, capturando una mayor parte de los gastos de cada cliente mediante la creación de una fuerte lealtad del cliente. Estiman el valor individual y el valor de vida del cliente y diseñan las ofertas de mercado y los precios de forma que se generen ganancias a lo largo de la vida del cliente.

Estas actividades caen dentro de lo que Larry Selden, profesor de la Columbia Business School, y su esposa y socia en consultoría de negocios, Yoko Sugiura Selden, llaman la “centralidad del cliente”. Un ejemplo de este concepto es el grupo financiero Ixe.

### Ixe Banco

**Ixe Banco** La estrategia de este banco en México se ha enfocado en realizar operaciones de banca minorista con personas físicas y de nivel de ingresos medio alto y alto, además de ofrecer una gama completa de productos dirigidos al mercado corporativo y empresarial, incluyendo al segmento de pequeñas empresas (Pymes). Desarrolló un nuevo concepto de sucursal bancaria, Ixe Café, que permite a los clientes realizar sus operaciones financieras, navegar en Internet y disfrutar de un excelente servicio de cafetería, en un agradable ambiente. Ixe Banco, consciente de que sus clientes no siempre pueden ir al banco, implementó por primera vez en América Latina el concepto más avanzado en servicios financieros, a través de la Banca Directa, un medio de distribución innovador que permite a los clientes llevar a cabo sus operaciones bancarias desde la comodidad de su casa u oficina. Ofrecer la mejor calidad en el servicio a clientes es una de las prioridades estratégicas del Banco. Ixe ha sido calificado como el mejor banco en calidad y servicio de acuerdo con diversas encuestas realizadas por la revista *Expansión* con sus suscriptores vía Internet.<sup>46</sup>

Ya que atraer a un nuevo cliente podría costar cinco veces más que retener a un cliente actual, el marketing de relaciones también enfatiza la retención de clientes. Las empresas generan participación del cliente mediante la oferta de una mayor variedad de bienes a los clientes actuales, capacitando a sus empleados en las ventas cruzadas y ventas de artículos de mayor precio.

El marketing debe llevar a cabo hábilmente no sólo la administración de relaciones con clientes (CRM), sino también la administración de relaciones con socios (PRM). Las empresas profundizan sus arreglos de colaboración con sus proveedores y distribuidores clave, viéndolos como socios para la entrega de valor a los clientes finales para beneficio de todos.

## Marketing integrado

El marketing integrado tiene lugar cuando el especialista en marketing diseña actividades de marketing y establece programas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes tales como “el todo es mayor que la suma de sus partes”. Dos temas fundamentales son que (1) muchas actividades diferentes de marketing pueden crear, comunicar y entregar valor, y (2) los especialistas en marketing deberían diseñar

e implementar cualquier actividad de marketing con todas las demás actividades en mente. Por ejemplo, cuando un hospital compra un equipo de resonancia magnética a la división de sistemas médicos de General Electric, espera que la compra incluya una buena instalación, mantenimiento y servicio de capacitación (formación).

Además, todas las comunicaciones de la empresa deben estar integradas. El uso de una estrategia de comunicación integrada significa elegir las opciones de comunicación que se refuercen y complementen entre sí. Un especialista en marketing podría emplear de manera selectiva televisión, radio y publicidad impresa, relaciones públicas y eventos, y comunicaciones de RP y de página Web para que cada una contribuya por sí misma y a la vez aumente la eficacia de las demás. Cada una debe, también, entregar en cada contacto un mensaje de marca consistente.

Cuando BMW lanzó el MINI Cooper modernizado en 2002, empleó una estrategia integrada de marketing en Estados Unidos que incluyó una amplia mezcla de medios: espectaculares (carteles), pósters, Internet, impresos, RP, colocación del producto y campañas de base comunitaria. Muchas de ellas se vinculaban a un sitio Web inteligentemente diseñado con información del producto y de los concesionarios. El automóvil se posicionó por encima de la SUV Ford Excursion en 21 ferias de automóviles en Estados Unidos, se utilizó como asientos en un estadio deportivo y apareció en la revista *Playboy* en la página desplegable del centro. Esta campaña integrada tan imaginativa generó una lista de espera de seis meses para el MINI Cooper.

La empresa también debe desarrollar una estrategia integrada de canal. Debería evaluar cada opción de canal según su efecto directo en las ventas del producto contra otras opciones de canal. Los especialistas en marketing deben ponderar entre tener demasiados canales (lo que puede llevar a conflictos entre los miembros del canal y/o una falta de apoyo entre ellos) y tener muy pocos (lo que provoca que se omitan oportunidades de mercado).

Las actividades de marketing online cada vez son más prominentes para forjar marcas y ventas. La página de Carnival Connections fue creada por 300 000 dólares sin gastos adicionales de promoción, y ha facilitado que los aficionados a los cruceros comparen sus experiencias sobre los destinos y las experiencias a bordo de los barcos, desde el entretenimiento en el casino hasta las filas de conga. En unos cuantos meses, 2 000 de los 13 000 usuarios registrados en la página planificaron viajes a bordo de los 22 barcos de Carnival, generando un ingreso estimado de 1.6 millones de dólares para la empresa.<sup>47</sup>

## Marketing interno

El marketing interno, un elemento del marketing holístico, consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Asegura que todos en la organización adopten los principios adecuados de marketing, en especial los miembros de la alta dirección. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades *dentro* de la empresa pueden ser tan importantes —o incluso más importantes— que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo.



**Starbucks Coffee.** El éxito de Starbucks Coffee radica en la filosofía de la empresa, la cual considera que parte del éxito de una empresa radica en la satisfacción de los mismos empleados. En su cultura corporativa única, los líderes de la empresa crean para los empleados una cultura única, en la cual la capacitación, el espíritu de empresa, la calidad y el servicio definen los valores de la misma. Para Starbucks



Para mejorar la experiencia de sus clientes, Starbucks Coffee consideró a sus empleados como socios (partners) capacitándolos para lograr lo que se conoce como experiencia Starbucks.



Coffee, los empleados se consideran socios (partners) y el trato que reciben va más allá de las opciones de acciones y el seguro de salud. Por ejemplo, se les da extenso adiestramiento en conocimiento de productos, principios guía para el éxito, desarrollo personal y la importancia que tiene proporcionar a los clientes una experiencia grata. A diferencia de la mayor parte de las 500 compañías reseñadas por la revista *Fortune*, Starbucks gasta más dinero en entrenamiento que en publicidad. Su retención de empleados no tiene precedentes en el sector de restaurantes de servicio rápido. Según algunos informes, su índice de rotación de personal es en un 120% inferior al promedio de la industria.<sup>48</sup>

El marketing ya no es responsabilidad de un solo departamento, es un empeño de toda la empresa que impulsa la visión, misión y planificación estratégica de la empresa.<sup>49</sup> Sólo tiene éxito cuando todos los departamentos trabajan juntos para lograr objetivos de clientes (ver la tabla 1.1): cuando el departamento de ingeniería diseña los productos adecuados, finanzas acomoda la cantidad exacta de fondos, compras adquiere los materiales correctos, producción fabrica los productos correctos dentro del horizonte de tiempo estipulado y contabilidad mide la rentabilidad de la forma correcta. Sin embargo, tanta armonía interdepartamental sólo puede darse cuando la dirección comunica claramente una visión de cómo la orientación de marketing y la filosofía atienden a los clientes. El siguiente ejemplo destaca algunos de los desafíos potenciales del marketing integrado:

El vicepresidente de marketing de una de las principales aerolíneas europeas quiere aumentar la participación de tráfico de la empresa. Su estrategia es generar la satisfacción del cliente mediante una mejor comida, cabinas más limpias, tripulación de cabina con mejor capacitación y tarifas más baratas, pero no tiene autoridad en esos asuntos. El departamento de *catering* elige comida que mantiene los costos bajos; el departamento de mantenimiento contrata un servicio de limpieza de bajo costo; recursos humanos contrata personal sin preocuparse si son amigables por naturaleza y finanzas establece las tarifas. Debido a que estos departamentos generalmente toman un punto de vista de costos o de producción, los esfuerzos del vicepresidente de marketing para crear un programa integrado de marketing se encuentran frustrados.

El marketing interno requiere de una alineación vertical con administradores de alto nivel y una alineación horizontal con otros departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y apoyen el esfuerzo de marketing.

## Rendimiento del marketing

El **rendimiento del marketing** requiere el entendimiento de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing. Los especialistas en marketing de alto nivel, a fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventas e incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas de marketing.

**RESPONSABILIDAD FINANCIERA** A los profesionales de marketing se les solicita cada vez más que justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, así como en términos de fortalecer la marca y aumentar la base de clientes.<sup>50</sup> Emplean una mayor variedad de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto de sus esfuerzos de marketing para crear y reconocer que mucho del valor de mercado de sus empresas proviene de activos intangibles, en particular las marcas, la base de clientes, los empleados, las relaciones con distribuidores y proveedores y el capital intelectual. Las métricas de marketing pueden ayudar a las empresas a cuantificar y comparar su rendimiento del marketing en un amplio grupo de dimensiones. La investigación de marketing y el análisis estadístico evalúan la eficacia y la eficiencia financiera de las diferentes actividades de marketing. Finalmente, las empresas pueden emplear procesos y sistemas para asegurarse que maximizan el valor al analizar estas diferentes métricas.

**MARKETING DE RESPONSABILIDAD SOCIAL** Dado que los efectos de marketing se extienden más allá de la empresa y del cliente hacia la sociedad como un todo, los especialistas en marketing deben considerar el contexto ético, ambiental, legal y social de sus actividades y funciones.<sup>51</sup>

La tarea de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y satisfacerlas con mayor eficacia y eficiencia que los competidores mientras conservan o mejoran el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad. Por ejemplo, LG Electronics, Toshiba y NEC Display Solutions ofrecen programas de reciclaje de productos y a menudo proveen mensajería prepagada a los



**TABLA 1.1** Evaluación de los departamentos de la empresa que están orientados al cliente

#### I&D

- Pasan tiempo reuniéndose con los clientes y escuchando sus problemas.
- Admiten la participación de los departamentos de marketing, producción y otros en todos los nuevos proyectos.
- Toman los productos de la competencia como referencia y buscan soluciones “mejores de su clase”.
- Solicitan reacciones y sugerencias de los clientes conforme el proyecto progresa.
- Mejoran y refinan continuamente el producto con base en la retroalimentación del mercado.

#### Compras

- Buscan proactivamente a los mejores proveedores.
- Generan relaciones a largo plazo con menos proveedores pero que son de más confianza y de mejor calidad.
- No sacrifican la calidad por el ahorro en precios.

#### Manufactura

- Invitan a los clientes a visitar y hacer recorridos de las plantas.
- Visitan las plantas de los clientes.
- Trabajan horas extra de buena gana para cumplir con los programas de entrega.
- Continuamente buscan formas de producir bienes más rápidamente y/o a un costo menor.
- Continuamente mejoran la calidad del producto buscando como meta cero defectos.
- Cuando es posible, cumplen los requerimientos de “personalización” del cliente.

#### Marketing

- Estudian las necesidades y deseos del cliente en segmentos de mercado bien definidos.
- Asignan el esfuerzo de marketing en relación con la rentabilidad potencial en el largo plazo de los segmentos meta.
- Desarrollan ofertas ganadoras para cada segmento meta.
- Miden la imagen de la empresa y la satisfacción del cliente de manera continua.
- Continuamente recopilan y evalúan ideas para nuevos productos, mejoras a productos y servicios.
- Exhortan a todos los departamentos y empleados de la empresa a estar centrados en el cliente.

#### Ventas

- Tienen conocimiento especializado del sector industrial del cliente.
- Se esfuerzan por dar al cliente la “mejor solución”.
- Solamente hacen promesas que pueden cumplir.
- Retroalimentan a los encargados de desarrollo de productos con las necesidades e ideas de los clientes.
- Sirven a los mismos clientes por largo tiempo.

#### Logística

- Fijan un alto estándar de tiempo de entrega del servicio y cumplen con él consistentemente.
- Operan un departamento de servicio al cliente informado y amigable, y que puede responder preguntas, atender quejas y resolver problemas de manera satisfactoria y oportuna.

#### Contabilidad

- Preparan informes de “rentabilidad” de manera periódica por producto, segmento de mercado, áreas geográficas (regiones, territorios de ventas), tamaño de pedidos, canales y clientes individuales.
- Preparan facturas que se ajustan a las necesidades del cliente y responden a las preguntas del cliente con cortesía y rápidamente.

#### Finanzas

- Entienden y apoyan los gastos de marketing (por ejemplo, publicidad de imagen) que producen preferencia y lealtad del cliente a largo plazo.
- Adaptan el paquete financiero a los requerimientos financieros del cliente.
- Toman decisiones rápidas sobre la solvencia de los clientes.

#### Relaciones públicas

- Emiten noticias favorables sobre la empresa y controlan las noticias menos propicias.
- Actúan como un cliente interno y defensor público de las mejores políticas y prácticas.

TABLA 1.2      Iniciativas corporativas sociales		
Tipo	Descripción	Ejemplo
Marketing social corporativo	Apoyar las campañas de cambio de conducta.	Promoción de McDonald's de una campaña de vacunación infantil en Oklahoma.
Marketing con causa	Promover asuntos sociales mediante esfuerzos tales como patrocinios, acuerdos de licencias y publicidad.	Patrocinio de McDonald's a Forest (un gorila) en el zoológico de Sydney: un compromiso de patrocinio por 10 años dirigido a la conservación de esta especie amenazada.
Marketing comprometido	Donar un porcentaje de los ingresos a una causa específica con base en los ingresos obtenidos durante el periodo anunciado de apoyo.	Consigna de McDonald's de 1 dólar de la venta de cada Big Mac y pizza vendidos en una Cajita Feliz para las caridades infantiles de Ronald McDonald.
Filantropía corporativa	Hacer regalos en dinero, bienes o tiempo para ayudar a organizaciones no lucrativas, grupos o individuos.	Contribuciones de McDonald's a las casas de caridad de Ronald McDonald.
Colaboración con la comunidad	Proveer servicios voluntarios o en especie a la comunidad.	Abastecimiento de alimentos por parte de McDonald's para los bomberos en los incendios forestales en Australia en diciembre de 1997.
Prácticas empresariales socialmente responsables	Adaptar y llevar a cabo prácticas empresariales que protejan el medio ambiente y los derechos humanos y de los animales.	Requerimiento de McDonald's a sus proveedores para que aumentaran el tamaño del espacio habitable para las gallinas ponedoras en las granjas industriales.

**Fuente:** Philip Kotler y Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ; Wiley, 2004). Derechos de autor © 2005 por Philip Kotler y Nancy Lee. Utilizado con autorización de John Wiley & Sons, Inc.



La filosofía de negocios de “triple balance” de Ben & Jerry’s está basada en la vigilancia de los efectos sociales y ambientales de sus acciones además de las ganancias de las ventas de sus productos.



**Xerox Mexicana** Durante 25 años Xerox Mexicana se ha caracterizado por impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos que contribuyan a reducir el impacto ambiental de sus procesos y al mismo tiempo ayudar a sus clientes a contar con equipos eficientes que les permitan un ahorro de energía y con ello contribuir a preservar los recursos naturales. Dentro de las cifras que avalan su compromiso con el desarrollo sostenible destacan el 31% menos de emisiones de gases a la atmósfera y ahorros del 26% en agua desde 2002 hasta 2009. Su informe de sostenibilidad corporativa publicado en diciembre de 2010 dice que ahora el 93% de sus productos cumplen con la norma de consumo de Energy Star. Con la tecnología de la tinta sólida y con sus impresoras a color reducen en 62% el costo de las impresiones. La tecnología patentada por Xerox también elimina los desechos en 90% que colabora a cuidar el medio ambiente. También cuentan con la solución Xerox High Tield Business Paper, papel mecánico para aplicaciones digitales, que utiliza la mitad de los árboles que el papel comercial, además de contar con el papel ecológico 100% libre de cloro elaborado con fibras recicladas.<sup>54</sup>

consumidores para que puedan devolver los artículos viejos. Los minoristas como Office Depot, Best Buy y AT&T ofrecen programas similares en sus tiendas.

La tabla 1.2 muestra algunos tipos diferentes de iniciativas corporativas de tipo social, ejemplificadas por McDonald’s.<sup>52</sup>

Conforme los bienes se vuelven cada vez de más consumo masivo y los consumidores aumentan su conciencia social, algunas empresas —incluyendo a The Body Shop, Timberland y Patagonia— incorporan la responsabilidad social como una forma de diferenciarse de la competencia, generar preferencia en los consumidores y lograr aumentos notables en sus ventas y ganancias. Cuando fundaron Ben & Jerry’s, Ben Cohen y Jerry Greenfield adoptaron el concepto de rendimiento del marketing dividiendo el tradicional balance financiero en un “doble balance” que también medía el impacto ambiental de sus productos y procesos. Posteriormente, eso se expandió hacia un “triple balance” que representa los impactos sociales tanto negativos como positivos sobre el rango entero de las actividades de negocios de la empresa.<sup>53</sup>

## Actualización de las cuatro Ps

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la *mezcla de marketing* de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las *cuatro Ps* de marketing: producto, precio, plaza y promoción.<sup>55</sup> Las variables de marketing de cada P se muestran en la ▲ figura 1.4.

Sin embargo, dada la amplitud, complejidad y riqueza del marketing —como se ejemplifica con el marketing holístico— actualmente esas cuatro Ps ya no son todo lo que hay. Si las actualizamos para que reflejen el concepto de marketing holístico llegamos a un grupo más representativo que abarca las realidades modernas de marketing: personas, procesos, programas y *performance*, como lo muestra la ▲ figura 1.5.

El concepto de *personas* refleja parcialmente el marketing interno y el hecho que los empleados son parte fundamental para el éxito del marketing. Éste sólo será tan bueno como las personas dentro de la organización. También refleja el hecho que los especialistas en marketing deben ver a los consumidores como personas para entender sus vidas de manera más amplia y no solamente cuando buscan comprar o consumen productos y servicios.

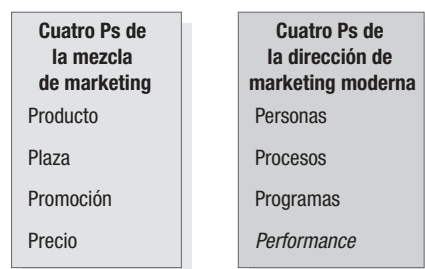
El concepto de *procesos* refleja toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben evitar la planificación y toma de decisiones *ad hoc* y asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. Solamente al instituir el grupo adecuado de procesos para guiar las actividades y programas, la empresa puede participar en relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambas partes. Otro importante grupo de procesos guía a la empresa en la generación de ideas con imaginación y productos innovadores, servicios y actividades de marketing.

El concepto de *programas* refleja todas las actividades de la empresa que se dirigen al consumidor. Abarca las antiguas cuatro Ps y también un rango de otras actividades de marketing que podrían no encajar tan claramente en el antiguo punto de vista del marketing. Sin importar si son online u offline, tradicionales o no tradicionales, estas actividades deben integrarse de tal forma que su todo sea mayor que la suma de sus partes y que logren múltiples objetivos para la empresa.



[Fig. 1.4] ▲

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing



[Fig. 1.5] ▲

La evolución de la dirección de marketing

El concepto de *performance* se define de acuerdo con el marketing holístico, como el hecho de capturar el rango de posibles medidas de resultados que tienen implicaciones financieras y no financieras (rentabilidad así como capital de marca y de clientes), e implicaciones más allá de la empresa (responsabilidades social, legal, ética y comunitaria).

Finalmente, estas nuevas cuatro Ps en realidad se aplican a *todas* las disciplinas dentro de la empresa, y al pensar de esta manera los directores se alinean más con el resto de la empresa.

## Tareas de dirección de marketing

Con la filosofía del marketing holístico como telón de fondo podemos identificar un grupo específico de tareas que crean una dirección y un liderazgo de marketing exitosos. Usaremos la siguiente situación para ilustrar estas tareas en el contexto del plan del libro. (La sección “Apuntes de marketing: preguntas frecuentes de los especialistas en marketing” es una buena lista de verificación de las preguntas que hacen los gerentes de marketing, todas las cuales examinaremos en este libro).

Zeus Inc. (nombre ficticio) tiene operaciones en varias industrias, incluyendo la industria química, la industria de cámaras y la industria de películas fotográficas. La empresa está organizada en UENs (Unidades Estratégicas de Negocio). La dirección corporativa está considerando qué hacer con la división de cámaras fotográficas Alfa, la cual produce una variedad de cámaras digitales y de 35 mm. Aunque Zeus tiene una participación importante y está generando ingresos, el mercado de 35 mm está decayendo con rapidez. En el segmento digital que crece con mucha mayor velocidad, Zeus enfrenta una fuerte competencia y se ha tardado en captar ventas. La dirección corporativa de Zeus quiere que el grupo de marketing de Atlas genere un plan fuerte para ayudar a la división a resurgir.

## Desarrollo de estrategias y planes de marketing

La primera tarea a la que se enfrenta Atlas es identificar sus oportunidades potenciales a largo plazo, de acuerdo con su experiencia de mercado y competencias esenciales (capítulo 2). Atlas puede diseñar cámaras con mejores características, puede fabricar una línea de cámaras de video o puede usar su destreza en lentes para diseñar una línea de binoculares y telescopios. Cualquiera que sea la dirección que elija, debe desarrollar planes de marketing concretos que especifiquen la estrategia de marketing y las tácticas a emplear.

## Captar las perspectivas de marketing

Atlas requiere un sistema confiable de información de marketing para supervisar de cerca su entorno de marketing a fin de poder evaluar continuamente su potencial de mercado y pronosticar la demanda. Su microentorno está formado por todos los agentes que influyen en la capacidad de producir y vender cámaras —proveedores, intermediarios de marketing, clientes y competidores—. Su macroentorno incluye fuerzas demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, político-legales y socioculturales que afectan las ventas y los beneficios (capítulo 3).

Atlas también requiere un sistema de investigación de marketing del que pueda depender. Para transformar la estrategia en programas, los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas sobre sus gastos,

### Apuntes de marketing

#### Preguntas frecuentes de los especialistas en marketing

1. ¿Cómo podemos identificar y elegir el(los) segmento(s) de mercado correcto(s)?
2. ¿Cómo podemos diferenciar nuestras ofertas?
3. ¿Cómo deberíamos responder a los clientes que compran con base en el precio?
4. ¿Cómo podemos competir contra competidores de bajo costo y precio bajo?
5. ¿En qué medida podemos personalizar nuestra oferta para cada cliente?
6. ¿Cómo podemos hacer crecer nuestro negocio?
7. ¿Cómo podemos crear marcas más fuertes?
8. ¿Cómo podemos reducir el costo de adquisición de clientes?
9. ¿Cómo podemos mantener a nuestros clientes leales por más tiempo?
10. ¿Cómo podemos saber qué clientes son más importantes?
11. ¿Cómo podemos medir la retribución generada por publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas?
12. ¿Cómo podemos mejorar la productividad de la fuerza de ventas?
13. ¿Cómo podemos establecer múltiples canales y a la vez manejar el conflicto del canal?
14. ¿Cómo podemos hacer que otros departamentos de la empresa estén más orientados al cliente?