FUNDAMENTOS DE MARKETING

OCTAVA EDICIÓN

kotler & armstrong



PEARSON Prentice Hall ®

CourseCompass™



Fundamentos de marketing

Octava edición

Fundamentos de marketing

Octava edición

Philip Kotler

Northwestern University

Gary Armstrong

University of North Carolina

TRADUCCIÓN

Mónica Gabriela Martínez Gay

REVISIÓN TÉCNICA

Roberto Garza Castillón-Cantú

Universidad Panamericana

José Santiago Corro Villanueva

Universidad Iberoamericana

Magdalena Figueroa Cruces

Universidad Anáhuac Norte

Agnes Fournier

Universidad Anáhuac Sur

Estela Tena

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México

Iván Barreiro

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Ciudad de México

PEARSON Educación ®

Datos de catalogación bibliográfica

KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG

Fundamentos de marketing
Octava edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008

ISBN: 978-970-26-1186-8
Área: Administración y economía

Formato 21 x 27 cm Páginas: 656

Authorized translation from the English language edition, entitled *Marketing. An introduction, 8th edition* by *Gary Armstrong* and *Philip Kotler*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007. All rights reserved. ISBN 0131865919

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés *Marketing. An introduction, 8a. edición* por *Gary Armstrong* y *Philip Kotler*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2007. Todos los derechos reservados. ISBN 0131865919

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Gustavo Rivas Romero

Edición en inglés
Acquisitions Editor: Katie Stevens
VP/Editorial Director: Jeff Shelstad
Product Development Manager: Ashley Santora
Editorial Assistant: Christine Ietto
Media Project Manager: Peter Snell
Marketing Manager: Ashaki Charles
Marketing Assistant: Joanna Sabella
Associate Director, Production Editorial: Judy Leale
Managing Editor, Production: Renata Butera
Production Editor: Theresa Festa
Permissions Coordinator: Charles Morris
Manufacturing Buyer: Diane Peirano
Design/Composition Manager: Christy Mahon
Composition Liaison: Nancy Thompson
Designer: Steve Frim
Interior Design: Jill Little
Cover Design: Anthony Gemmellaro
Cover Illustration/Photo: Shayle Keating
Director, Image Resource Center: Melinda Reo
Manager, Rights and Permissions: Zina Arabia
Manager: Visual Research: Beth Brenzel
Manager, Cover Visual Research & Permissions: Karen Sanatar
Image Permission Coordinator: Richard Rodrigues
Photo Researcher: Teri Stratford
Composition: Carlisle Publishing Services
Full-Service Project Management: Lynn Steines, Carlisle Editorial Services
Printer/Binder: Courier–Kendallville/Coral Graphics
Typeface: 10/12 Times

OCTAVA EDICIÓN, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

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

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

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: 978-970-26-1186-8

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

Agradecimientos

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

MÉXICO

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL
Rocío Martín del Campo
María del Pilar García Mendoza
Adolfo París Galván Rodríguez
Sergio Abugaber

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL UPIICSA, MÉXICO
María del Rosario Castro
Ricardo Mata Becerril
Rodolfo Bermejo Cárdenas
Joaquín Hernández Chávez
Francisco Leal Xala

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY – CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO
Estela Tena
Iván Barreiro
Dorothea Schael Lehmann

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ECATEPEC
Alejandra Karina Martínez Medina
Ángel Padrón Patiño

UNIVERSIDAD ANÁHUAC NORTE
Magdalena Figueroa Cruces
Xavier Medina Robles
Luz Cecilia Revilla Soriano
Marco Antonio Barradas Quiroz

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA
Claudia Martínez Urzúa

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA – IZTAPALAPA
Fernando Olvera Hernández
Irene Juana Guillén Mondragón

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
Carlos Rayón Villegas

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA –CUCEA–
María del Rosario Delgado Chávez
Genaro Cornejo García
José de Jesús Padilla Castellanos
Jose Luis Chavarín Rodríguez
Jorge Quiroz Rodríguez
Alma Angelina Ornelas Armas
José López del Río
Fernando Velázquez González
Graciela López Méndez
Francisco Muñoz Zepeda
Nallely Leticia Cárdenas Hurtado
Edgar Magallanes de la Rosa
Humberto Loza Caballero
Rubén Leopoldo Arzaluz Ruiz
Cynthia Sánchez de Alba
Alfredo Higareda Magaña
Eustacio Manuel Morán Delgadillo
Alfredo Mena Amador
María Cristina Pacheco Ornelas
Verónica Ilián Baños Monroy

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE – CULIACÁN
Edgar de la Garza

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, CIUDAD DE MÉXICO
Cristina Aguilera Camarena
Guadalupe Aguiluz Aceves
Ruby Ajzen Aizen
Jorge Alvarado Monroy
Karla Guadalupe Barahona Abreu
Luis Antelmo Betancourt Higareda
Pablo Antonio Camacho Guerrero
José Santiago Corro Villanueva
Joelle Cuvillier Pietri
Gabriel de León Arteaga
Oana Beatriz Díaz Luna
María Xochiquetzal Garibay Tovar
Ignacio Godínez Puebla
Miguel Ángel González Sánchez
María de los Ángeles Hernández Orozco
Gilberto Hernández Ramírez
Federico Andrés Isuani de Luca
Andrés Jiménez Ramírez
Cecilia Kushner Zlotorynski
María Mañón Pineda
Felipe Fernando Martínez Cervantes
Ramiro Martínez Gutiérrez
Socorro de la Luz Mora Urbina
Juan Carlos Morales
Verónica Eugenia Munguía Pérez
María Genoveva Nava Guarneros
Diana Margarita Rodríguez Medina
Gloria Angélica Santa Ana Chávez
Jorge Alberto Sardaneta Ramos
José Pablo Vallejo Pineda

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
Silvia María Clave Guillén

UNIVERSIDAD LA SALLE, CIUDAD DE MÉXICO
José Luis Benítez

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, FACULTAD DE PSICOLOGÍA
Socorro Escandón Gallegos

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, CIUDAD DE MÉXICO
Roberto Garza-Castillón Cantú
Rosa María Izquierdo
Pilar Costal
Armando Kassian

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, JALISCO
Benito Javier Gutiérrez Levy
Erik Michel Rábago
Javier Romero Bazua

ARGENTINA

UNIVERSIDAD AUSTRAL – CS EMPRESARIALES
Silvia García

UAI – CS EMPRESARIALES
Julio López Figueroa

UAI – TURISMO Y HOSPITALIDAD
Jose Luis López Ibáñez

COLOMBIA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN (CESA)
Lina Echeverry

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
Silvia Moralez

POLITÉCNICO GRAN COLOMBIANO
Abel Uribe

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
Juan Daza
Pedro Dueñas
Celina Forero
Sadoth Giraldo
Carolina Ochoa
Claudia E. Tocca

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Javier Rueda

UNIVERSIDAD JAVERIANA
Ricardo Acevedo
Carlos Julián Reyes
Bernardo Luque
José Eduardo García
Ricardo González
Héctor Huyó
Claudia Toca
Ricardo Riascos
Katia Arango

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)
Martha Patricia Striedinger
Luz Dary Amorocho

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
Javier Gómez
Ernesto Duque

COSTA RICA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Eva Madrigal
Óscar Chacón
Gustavo Cubillo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COSTA RICA
Rodolfo Villalobos

ULACIT
Jorge Granados

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Edgar Chávez Solano
Humberto Martínez Salas

UNIVERSIDAD FIDELITAS
Johnny Fernández

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA
Kevin Rees Villegas

UIA
Marjorie Chacón Ceciliano
Martha Pereira

UNIVERSIDAD METROPOLITANA CASTRO CARAZO
Guillermo Castellón Arroyo
Mauricio Salazar Sáenz

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA (UNED) – COSTA RICA
Mauren Acuña Cascante
Mauricio Largaespada Umaña
Kattia Chacón

VENEZUELA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB)
Armando Volpe
Rafael Hernández

UNIVERSIDAD DE MARGARITA (UNIMAR)
Julio Ramírez

UNIVERSIDAD METROPOLITANA (UNIMET)
David Costa
Arcelia Acosta

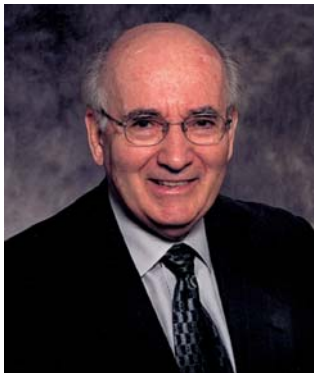
UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO)
Emira Rodríguez
Beatriz Ramírez
Orlando Fermín
Rubén Ugas

UNEXPO
Eliu Hurtado

Para Kathy, Betty, Mandy, Matt, K.C., Keri, Delaney, Molly y Macy;
Nancy, Amy, Melissa y Jessica

Acerca de los autores

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



Philip Kotler es uno de los más destacados expertos en marketing en todo el mundo. Es profesor distinguido de marketing internacional S. C. Johnson & Son en la Kellogg School of Management, en la Northwestern University. Recibió su grado de maestría por parte de la University of Chicago y su doctorado del MIT, ambos en economía. El doctor Kotler es autor de *Marketing Management* (*Dirección de Marketing: Análisis, Planeación, Implementación y Control)* publicado por Pearson Educación, que ya está en su decimosegunda edición y es el libro de texto de marketing más ampliamente utilizado en las escuelas de negocios a nivel de posgrado. Ha escrito más de 20 libros de gran éxito y más de 100 artículos para importantes publicaciones. Es la única persona que ha ganado tres veces el codiciado premio Alpha Kappa Psi por el mejor artículo anual del *Journal of Marketing*. Fue el primer galardonado con dos importantes premios: el *Distinguished Marketing Educator of the Year Award* otorgado por la American Marketing Association (AMA), y el *Philip Kotler Award for Excellence in Health Care Marketing* otorgado por la Academy for Health Care Services Marketing. Sus numerosos reconocimientos incluyen: en 1978, el Paul Converse Award otorgado por la AMA, en honor a sus destacadas contribuciones al tema del marketing; el premio de la European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers por su excelencia en marketing; en 1995, el premio de Marketer of the Year por parte de Sales and Marketing Executives International (SMEI); en 2002, el Distinguished Educator Award de la Academy of Marketing Science, y ha recibido grados de doctor honorario por la Universidad de Estocolmo, la Universidad de Zürich, la Universidad Ateniense de Economía y Negocios, DePaul University; la Escuela de Negocios y Economía de Cracovia, Groupe H.E.C. de París; la Universidad de Ciencias Económicas y Administración Pública de Budapest, y la Universidad de Economía y Administración de Empresas de Viena. El profesor Kotler ha sido consultor de muchas importantes compañías estadounidenses y de otros países en las áreas de estrategia y planeación de marketing, organización de marketing, y marketing internacional. Ha sido presidente del College on Marketing en el Institute of Management Sciences (TIMS), director de la AMA, miembro del consejo de administración del Marketing Science Institute, director de MAC Group, miembro del Yankelovich Advisory Board, del Copernicus Advisory Board, y del Advisory Board de la Fundación Drucker. Ha viajado extensamente por Europa, Asia y Sudamérica proporcionando asesoría e impartiendo cursos en empresas acerca de oportunidades globales de marketing.



Gary Armstrong es profesor distinguido de licenciatura Crist W. Blackwell de la Kenan-Flagler Business School de la University of North Carolina en Chapel Hill. Tiene grados de licenciatura y maestría en negocios por parte de la Wayne State University de Detroit, y recibió su doctorado en marketing de la Northwestern University. El doctor Armstrong ha contribuido con numerosos artículos para importantes publicaciones de negocios. Como consultor e investigador, ha trabajado para muchas compañías en investigación de mercados, gestión de ventas, y estrategia de marketing. Sin embargo, su pasión es la enseñanza. Su Blackwell Distinguished Professorship es el único puesto de profesor subvencionado permanentemente por docencia distinguida en licenciatura de la University of North Carolina en Chapel Hill. Ha participado activamente como profesor y administrador en el programa de licenciatura de Kenan-Flagler. Sus puestos administrativos recientes incluyen los de director del profesorado de marketing, director adjunto del programa de licenciatura en negocios, director del programa honorífico en negocios, entre otros. Trabaja estrechamente con grupos de estudiantes de negocios y ha recibido diversos premios de docencia en los niveles universitario y de la escuela de negocios. Es la única persona que ha recibido más de una vez el prestigiado premio Excellence in Undergraduate Teaching, con el cual ha sido galardonado tres veces. En 2004, el profesor Armstrong recibió el UNC Board of Governors Award por excelencia en la enseñanza, el mayor reconocimiento otorgado por la University of North Carolina en Chapel Hill.

Contenido breve

Parte 1 **Definición de marketing y del proceso de marketing 2**

1 Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes 3
2 La compañía y su estrategia de marketing: Asociaciones para crear relaciones con los clientes 35

Parte 2 **Comprensión del mercado y de los consumidores 62**

3 El entorno de marketing 63
4 Administración de la información de marketing 95
5 Comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales 127

Parte 3 **Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing 162**

6 Segmentación, mercados meta, y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos 163
7 Estrategia de desarrollo de marca, productos y servicios 197
8 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 237
9 Fijación de precios: comprender y captar el valor del cliente 261
10 Canales de marketing y administración de la cadena de suministro 297
11 Venta al detalle y al por mayor 331
12 Comunicar valor al cliente: publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas 361
13 Comunicar valor al cliente: ventas personales y marketing directo 399

Parte 4 **Extensión del marketing 434**

14 El marketing en la era digital 435
15 El mercado global 465
16 Ética de marketing y responsabilidad social 493

Apéndice 1 Casos en video CV1
Apéndice 2 Plan de marketing PM1
Apéndice 3 Matemáticas del marketing MM1
Apéndice 4 Carreras de marketing CM1
Glosario G1
Referencias R1
Créditos CR1
Índice I1

Contenido

Parte 1 Definición de marketing y del proceso de marketing 2

1 Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes 3

¿Qué es marketing? 5
Definición de marketing 5 • El proceso de marketing 6

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

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente 9
Selección de los clientes a servir 9 • Selección de una propuesta de valor 9 • Filosofías de la dirección de marketing 10

Preparación de un plan y de un programa de marketing 13

Creación de relaciones con los clientes 13
Administración de las relaciones con el cliente 14
Marketing en acción 1.1—Relaciones con los clientes: Encantar a los clientes 16
La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes 16 • Administración de las relaciones con los socios 19

Captar el valor de los clientes 20
Crear lealtad del cliente y su retención 20 • Aumentar la participación del cliente 21 • Crear valor capital del cliente 21

El nuevo panorama de marketing 23
Marketing en acción 1.2—Best Buy: Crear relaciones adecuadas con los clientes correctos 24
La nueva era digital 24 • La veloz globalización 26 • La demanda por mayor ética y responsabilidad social 27 • El crecimiento del marketing sin fines de lucro 28

En resumen, ¿qué es marketing? 29

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 31, Orientación con términos clave 32, Bitácora de viaje 32, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 33, Enfoque en la ética 33, Videos 33

2 La compañía y su estrategia de marketing: Asociaciones para crear relaciones con los clientes 35

Planeación estratégica de la compañía: Definir el papel del marketing 37
Definición de una misión orientada hacia el mercado 38 • Fijación de los objetivos y de las metas de la empresa 39 • Diseño de la cartera de negocios 40
Marketing en acción 2.1—The Walt Disney Company: Planeación estratégica para un final feliz 42

Planeación de marketing: Asociaciones para crear relaciones con los clientes 46
Asociación con otros departamentos de la compañía 46 • El marketing y sus socios en el sistema de marketing 47

Estrategia de marketing y mezcla de marketing 49
Estrategia de marketing centrada en el cliente 49
Marketing en acción 2.2—Jones Soda: Ser fiel al nicho 51
Desarrollo de la mezcla de marketing 52

Administración de la labor de marketing 53
Análisis de marketing 54 • Planeación de marketing 54 • Implementación de marketing 55 • Organización del departamento de marketing 56 • Control de marketing 57

Medir y administrar el rendimiento de marketing 58

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 59, Orientación con términos clave 60, Bitácora de viaje 60, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 61, Enfoque en la ética 61, Videos 61

Parte 2 **Comprensión del mercado y de los consumidores 62**

3 El entorno de marketing 63

El microentorno de la empresa 65
La empresa 65 • Proveedores 66 • Intermediarios de marketing 66 • Clientes 67 • Competidores 67 • Públicos 67

El macroentorno de la empresa 68
Entorno demográfico 68
Marketing en acción 3.1—Scion de Toyota: Se enfoca en la generación Y sin gritar "Compren este auto" 72
Entorno económico 78 • Entorno natural 80 • Entorno tecnológico 81
Marketing en acción 3.2—Gibson: Gana dinero y mejora el mundo 82
Entorno político 83 • Entorno cultural 87

Respondiendo al entorno de marketing 90

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 91, Orientación con términos clave 92, Bitácora de viaje 92, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 92, Enfoque en la ética 93, Videos 93

4 Administración de la información de marketing 95

Determinación de las necesidades de información de marketing 97

Desarrollo de información de marketing 98
Datos internos 99 • Inteligencia de marketing 99
Marketing en acción 4.1—BudNet: Convertir la información de los clientes en el alma de la organización 100

Investigación de mercados 102
Definición del problema y de los objetivos de la investigación 102 • Desarrollo del plan de investigación 103 • Obtención de información secundaria 104 • Recopilación de datos primarios 105 • Implementación del plan de investigación 112 • Interpretación e informe de los resultados 113

Análisis de la información de marketing 113
Administración de las relaciones con el cliente (CRM) 113

Distribución y uso de la información de marketing 115

Consideraciones adicionales sobre la información de marketing 116
Investigación de mercados en pequeñas empresas y en organizaciones sin fines de lucro 116 • Investigación de mercados internacional 118 • Política pública y Ética en la información de marketing 119
Marketing en acción 4.2—Minería de video 120
PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 123, Orientación con términos clave 124, Bitácora de viaje 124, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 125, Enfoque en la ética 125, Videos 125

5 Comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales 127

Mercados de consumidores y comportamiento de compra del consumidor 128
Modelo de comportamiento del consumidor final 129 • Características que afectan el comportamiento del consumidor final 129 • El proceso de decisión del comprador 142
Marketing en acción 5.1—Lexus: Encanta a los clientes para que regresen 144
El proceso de decisión de compra para productos nuevos 146 • Comportamiento del consumidor a través de las fronteras internacionales 148

Mercados industriales y comportamiento de compradores industriales 148
Mercados industriales 149 • Comportamiento de los compradores industriales 150
Marketing en acción 5.2—Modales de marketing internacional: Cuando vaya a Roma, haga lo que hacen los romanos 154
PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 159, Orientación con términos clave 160, Bitácora de viaje 160, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 161, Enfoque en la ética 161, Videos 161

Parte 3 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing 162

6 Segmentación, mercados meta, y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos 163

Segmentación de mercados 165
Segmentación de mercados de consumo 165
Marketing en acción 6.1—Marketing exclusivo: Mimar a los ricos 170
Segmentación de mercados industriales 175 • Segmentación de mercados internacionales 175 • Requisitos para efectuar una segmentación eficaz 177

Determinación de mercados meta 178
Evaluación de segmentos de mercado 178 • Determinación de segmentos de mercados meta 178 • Selección de mercados meta socialmente responsable 183

Posicionamiento para obtener ventaja competitiva 185
Mapas de posicionamiento 185 • Selección de una estrategia de posicionamiento 186
Marketing en acción 6.2—Propuesta de valor de Southwest: "Menos por mucho menos" 190
Comunicación y entrega de la posición elegida 192
PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 193, Orientación con términos clave 194, Bitácora de viaje 194, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 195, Enfoque en la ética 195, Videos 195

7 Estrategia de desarrollo de marca, productos y servicios 197

¿Qué es un producto? 199
Productos, servicios y experiencias 199 • Niveles de productos y servicios 200 • Clasificaciones de productos y servicios 200
Marketing en acción 7.1—El Consejo de Publicidad: Publicidad para el bien de todos 204

Decisiones de productos y servicios 205
Decisiones de productos y servicios individuales 205 • Decisiones de línea de productos 211 • Decisiones de mezcla de productos 213

Estrategia de desarrollo de marca: Creación de marcas poderosas 214
Valor capital de la marca 214 • Creación de marcas poderosas 215
Marketing en acción 7.2—Desarrollo del nombre de marca: Parte ciencia, parte arte, y más que un poco de instinto 216
Administración de marcas 222

Marketing de servicios 223
Naturaleza y características de los servicios 223 • Estrategias de marketing para compañías de servicio 224
Marketing en acción 7.3—Ritz-Carlton: Cuidando a quienes cuidan a los clientes 226

Consideraciones adicionales sobre el producto 229
Decisiones de producto y responsabilidad social 229 • Marketing internacional de productos y servicios 230

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 232, Orientación con términos clave 234, Bitácora de viaje 234, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 235, Enfoque en la ética 235, Videos 235

8 Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos 237

Estrategia para el desarrollo de nuevos productos 239
Generación de ideas 240 • Depuración de ideas 242 • Desarrollo y prueba del Concepto 242 • Desarrollo de la estrategia de marketing 244 • Análisis de negocios 245 • Desarrollo del producto 245 • Mercado de prueba 246 • Comercialización 247 • Aceleración del desarrollo de nuevos productos 247
Marketing en acción 8.1—"Renovación" en Nokia: Una cultura de innovación continua 249

Estrategias del ciclo de vida del producto 250
Etapa de introducción 252 • Etapa de crecimiento 253 • Etapa de madurez 253 • Etapa de decadencia 255
Marketing en acción 8.2—Procter & Gamble: Trabajar en ambos extremos del ciclo de vida del producto 256

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 257, Orientación con términos clave 258, Bitácora de viaje 258, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 259, Enfoque en la ética 259, Videos 259

9 Fijación de precios: comprender y captar el valor del cliente 261

¿Qué es el precio? 263

Factores a considerar al fijar precios 263
Percepciones de valor por parte del cliente 264 • Costos de la compañía y del producto 266 • Consideraciones internas y externas adicionales que afectan las decisiones sobre los precios 268
Marketing en acción 9.1—Steinway: El precio no es nada; la experiencia Steinway lo es todo 270

Estrategias para la fijación de precios para nuevos productos 275
Fijación de precios por descremado 275 • Fijación de precios para penetrar en el mercado 275

Estrategias para la fijación de precios para la mezcla de productos 276
Fijación de precios para línea de productos 276 • Fijación de precios para producto opcional 276 • Fijación de precios para producto cautivo 277 • Fijación de precios para subproductos 277 • Fijación de precios para paquete de productos 278

Estrategias para el ajuste de precios 278
Fijación de precios de descuento y compensación 278 • Fijación de precios segmentada 279 • Fijación de precios psicológica 280 • Fijación de precios promocional 281
Marketing en acción 9.2—Rápido, ¿cuál es un buen precio para…? Le daremos una pista 282
Fijación de precios geográfica 284 • Fijación de precios dinámica 285 • Fijación de precios internacional 286

Cambios en el precio 287
Inicio de cambios en el precio 287 • Cómo responder a cambios en el precio 289

Política pública y fijación de precios 290
Fijación de precios dentro de los niveles del canal 290 • Fijación de precios entre niveles de canal 291

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 292, Orientación con términos clave 294, Bitácora de viaje 294, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 295, Enfoque en la ética 295, Videos 295

10 Canales de marketing y administración de la cadena de suministro 297

Cadenas de suministro y la red de entrega de valor 299

Naturaleza e importancia de los canales de marketing 300
Cómo agregan valor los miembros del canal 301 • Número de niveles del canal 302

Comportamiento y organización del canal 303
Comportamiento del canal 303 • Sistemas verticales de marketing 305 • Sistemas horizontales de marketing 307 • Sistemas de distribución multicanal 307 • La cambiante organización del canal 308
Marketing en acción 10.1—Desintermediación: La industria de la música baila una nueva tonada 310

Decisiones sobre el diseño del canal 310
Análisis de las necesidades del consumidor 312 • Establecimiento de objetivos y restricciones del canal 312 • Identificación de las principales alternativas 312 • Evaluación de las principales alternativas 314 • Diseño de canales internacionales de distribución 314

Decisiones sobre la administración del canal 315
Selección de los miembros del canal 316 • Administración y motivación de los miembros del canal 316 • Evaluación de los miembros del canal 317

Política pública y decisiones de distribución 317

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro 318
Naturaleza e importancia de la logística de marketing 318 • Objetivos del sistema de logística 319 • Principales funciones de logística 319 • Administración de logística integrada 322
Marketing en acción 10.2—UPS: "Permítanos manejar la cadena de suministro; usted concéntrese en lo que hace mejor" 324

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 326, Orientación con términos clave 327, Bitácora de viaje 328, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 328, Enfoque en la ética 329, Videos 329

11 Venta al detalle y al por mayor 331

Venta al detalle 333
Tipos de detallistas 333
Marketing en acción 11.1—Wal-Mart: La compañía más grande del mundo 336
Decisiones de marketing de detallistas 340
Marketing en acción 11.2—Cabela's: Crear una sensación de asombro a las personas que odian ir de compras 344
El futuro de la venta al detalle 346

Venta al por mayor (mayoreo) 352
Tipos de mayoristas 352 • Decisiones de los mayoristas sobre marketing 352 • Tendencias en la venta al por mayor 355
Marketing en acción 11.3—Grainger: ¿Facilita la vida y la vuelve más eficaz tanto para compradores como para vendedores? 356

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 357, Orientación con términos clave 358, Bitácora de viaje 358, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 359, Enfoque en la ética 359, Videos 359

12 Comunicar valor al cliente: publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas 361

La mezcla de promoción 363

Comunicaciones integradas de marketing 364
El nuevo panorama de las comunicaciones de marketing 364 • El cambiante entorno de las comunicaciones 364 • La necesidad de comunicaciones integradas de marketing 365

Establecimiento de la mezcla global de promoción 366
Naturaleza de cada una de las herramientas de promoción 367 • Estrategias de la mezcla de promoción 369

Publicidad 370
Establecimiento de los objetivos publicitarios 370 • Establecimiento del presupuesto publicitario 371 • Desarrollo de una estrategia publicitaria 372
Marketing en acción 12.1—Madison & Vine: La nueva intersección de la publicidad y el entretenimiento 376
Marketing en acción 12.2—Medios alternativos: Anuncios que aparecen en lugares extraños 381
Evaluación de la eficacia de la publicidad y del rendimiento (retorno) de la inversión en publicidad 382 • Otras consideraciones en materia de publicidad 383 • Organización para la publicidad 383

Promoción de ventas 385
Rápido crecimiento de la promoción de ventas 385 • Objetivos de la promoción de ventas 386 • Principales herramientas para promoción de ventas 386 • Desarrollo del programa de promoción de ventas 389

Relaciones públicas 390
Rol e impacto de las relaciones públicas 390 • Principales herramientas de las relaciones públicas 392
Marketing en acción 12.3—Marketing en un rollo: El festival de bacinicas de Charmin 393

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 394, Orientación con términos clave 395, Bitácora de viaje 396, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 396, Enfoque en la ética 397, Videos 397

13 Comunicar valor al cliente: ventas personales y marketing directo 399

Ventas personales 401
Naturaleza de las ventas personales 401 • El papel de la fuerza de ventas 402

Administración de la fuerza de ventas 402
Diseño de la estrategia y de la estructura de la fuerza de ventas 402
Marketing en acción 13.1—Apunte, haga clic, y venda: Bienvenido a la fuerza de ventas basada en la web 406
Reclutamiento y selección de vendedores 408 • Capacitación de los vendedores 409 • Compensación de vendedores 410 • Supervisión y motivación de vendedores 411 • Evaluación de los vendedores y del desempeño de la fuerza de ventas 413

El proceso de ventas personales 413
Pasos del proceso de ventas 414 • Ventas personales y administración de las relaciones con el cliente 416

Marketing directo 417
El nuevo modelo de marketing directo 417 • Beneficios y crecimiento del marketing directo 417
Marketing en acción 13.2—Dell: ¡Sea directo! 418
Bases de datos de clientes y marketing directo 420 • Formas de marketing directo 421
Marketing en acción 13.3—Infomerciales: ¡Pero espere, hay más! 425
Marketing directo integrado 427 • Política pública y aspectos éticos del marketing directo 428

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 430, Orientación con términos clave 431, Bitácora de viaje 432, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 432, Enfoque en la ética 433, Videos 433

Parte 4 Extensión del marketing 434

14 El marketing en la era digital 435

La era digital 437

Estrategia de marketing en la era digital 437
Negocios electrónicos, comercio electrónico, y marketing en línea en la era digital 438 • Beneficios para quienes compran 438 • Beneficios para quienes venden 439

Dominios del marketing en línea 440
B2C (Compañía a Consumidor) 440 • B2B (Compañía a Compañía) 442 • C2C (Consumidor a Consumidor) 443 • C2B (Consumidor a Compañía) 444

Marketing en la web 444
Compañías electrónicas de sólo clic contra compañías de clic e instalaciones físicas 444 • Cómo establecer una presencia de marketing en línea 447
Marketing en acción 14.1 —"Usuarios de Google, los adoramos" — ¡y a ustedes también anunciantes! 452
Marketing en acción 14.2 —Marketing por correo electrónico: ¿El medio de marketing más popular? ¿O una peste que molesta a millones de personas sólo por obtener ganancias? 456

Promesa y retos del comercio electrónico 457
La promesa continua del comercio electrónico 457 • El lado oscuro de la web 458

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 461, Orientación con términos clave 462, Bitácora de viaje 462, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 463, Enfoque en la ética 463, Videos 463

15 El mercado global 465

Marketing global en el siglo XXI 467

Examen del entorno de marketing global 468
El sistema de comercio internacional 468 • Entorno económico 471 • Entorno político y legal 472 • Entorno cultural 473
Marketing en acción 15.1 —Globalización contra norteamericanización: ¿La globalización usa orejas de Mickey Mouse? 475

La decisión de internacionalizarse 476

Decisión sobre los mercados en que se ingresará 477

Decisión sobre cómo ingresar en el mercado 478
Exportación 478 • Compañía conjunta 479 • Inversión directa 481

Decisión sobre el programa global de marketing 481
Producto 483 • Promoción 484
Marketing en acción 15.2 —¡Cuidado con lo que dice! 485
Precio 486 • Canales de distribución 488

Selección de la organización de marketing global 489

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 490, Orientación con términos clave 490, Bitácora de viaje 490, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 491, Enfoque en la ética 491, Videos 491

16 Ética de marketing y responsabilidad social 493

Críticas sociales sobre el marketing 495
Impacto del marketing en consumidores individuales 495
Marketing en acción 16.1—El debate sobre la obesidad estadounidense: ¿Quién tiene la culpa? 500
El impacto del marketing en la sociedad 503 • Impacto del marketing en otras compañías 506

Acciones civiles y públicas para regular al marketing 507
Movimiento de protección al consumidor 507 • Ambientalismo 508
Marketing en acción 16.2 —Sustentabilidad ambiental: Generar ganancias mientras se salva al planeta 510
Acciones públicas para regular el marketing 512

Acciones industriales hacia el marketing socialmente responsable 513
Marketing ilustrado 513 • Ética de marketing 517

PAUSA PARA DESCANSAR: Repaso de conceptos 520, Orientación con términos clave 521, Bitácora de viaje 521, Bajo el capó: Enfoque en la tecnología 522, Enfoque en la ética 522, Videos 522

Apéndice 1 Casos en video CV1

Apéndice 2 Plan de marketing PM1

Apéndice 3 Matemáticas del marketing MM1

Apéndice 4 Carreras de marketing CM1

Glosario G1

Referencias R1

Créditos CR1

Índice I1

¡Bienvenidos a la octava edición!

El objetivo de esta octava edición de *Fundamentos de marketing* es crear un texto eficaz para aprender y enseñar marketing. La mayoría de los estudiantes quiere obtener un panorama amplio y completo de los principios y las prácticas básicas del marketing. Sin embargo, no desean hundirse en un mar de detalles ni abrumarse con complejidades, lo que quieren es un texto completo pero fácil de manejar y dominar.

Esta octava edición cubre todas las necesidades de los estudiantes de marketing. Mantiene un cuidadoso equilibrio entre una profunda cobertura y un fácil entendimiento. A diferencia de muchos textos abreviados, *Fundamentos de marketing* proporciona una perspectiva completa del tema. No contiene textos largos y complejos, y su moderada extensión facilita terminarlo en un trimestre o un semestre.

Más que nunca, *Fundamentos de marketing* facilita la enseñanza y el aprendizaje de manera más eficaz, fácil y placentera. El estilo accesible y el diseño de los textos resultan muy apropiados para los principiantes en marketing. El texto contiene un enfoque práctico; los conceptos se aplican mediante incontables ejemplos y situaciones en las que compañías muy conocidas, y otras un tanto desconocidas, evalúan y resuelven sus problemas de marketing.

Por último, esta edición presenta las ideas de marketing más actuales. Establece un esquema novedoso y unificado que sitúa al marketing simplemente como el arte y la ciencia de crear valor *para* los clientes con el fin de captar, a su vez, el valor *de* los clientes.

En general, esta octava edición es la mejor que se ha publicado. Así que, ¡prepárense para empezar el viaje hacia el marketing!



Gary Armstrong
University of North Carolina en Chapel Hill



Philip Kotler
Northwestern University

Prefacio

Camino al marketing: crear valor y relaciones con los clientes

En la actualidad, la finalidad del marketing es construir relaciones redituables con los clientes. Este proceso comienza con el entendimiento de las necesidades y los deseos del consumidor, con la determinación de los mercados meta que pueden servir mejor a la organización, y con el diseño de una propuesta de valor persuasiva para atraer, mantener y aumentar el número de consumidores meta. Si su empresa alcanza estos objetivos, obtendrá beneficios en participación de mercado, ganancias, y valor capital del cliente. De principio a fin, esta octava edición de *Fundamentos de marketing* presenta y desarrolla este marco de integración denominado valor para el cliente/valor capital del cliente.

El marketing es mucho más que una simple función de negocios aislada: es una filosofía que guía a toda la organización. El departamento de marketing no puede establecer relaciones redituables con los clientes por sí solo: es tarea de toda la organización; la cual debe impulsar la visión, la misión y la planeación estratégica de la empresa. Asimismo, toda compañía debe tomar diversas decisiones sobre el tipo de clientes que desea atraer, las necesidades que quiere satisfacer, los productos, servicios y precios que debe ofrecer, el tipo de comunicaciones a enviar y recibir, y las asociaciones que desea desarrollar. Por lo tanto, el área de marketing debe trabajar en estrecha colaboración con los otros departamentos de la empresa y con otras organizaciones, a través de un sistema integral, para poder proporcionar un valor superior a los clientes y satisfacerlos.

¿Cómo empezar?

Esta octava edición de *Fundamentos de marketing* contiene cinco temas principales:

1. **Crear valor para los clientes a fin de atraer el valor de los clientes** Los vendedores deben tener la capacidad de *crear valor para los clientes* y *administrar las relaciones con ellos* de manera eficaz. Asimismo, deben atraer a los clientes meta por medio de sólidas propuestas de valor; retenerlos y aumentarlos al proporcionarles un valor superior y administrar de manera efectiva la interacción de la empresa con el cliente. Las destacadas empresas de marketing de la actualidad entienden el mercado y las necesidades de sus clientes, diseñan estrategias y programas de marketing que ofrezcan valor y satisfacción, y construyen fuertes relaciones con los clientes. A cambio, obtienen el valor del cliente en ventas, ganancias, y capital.

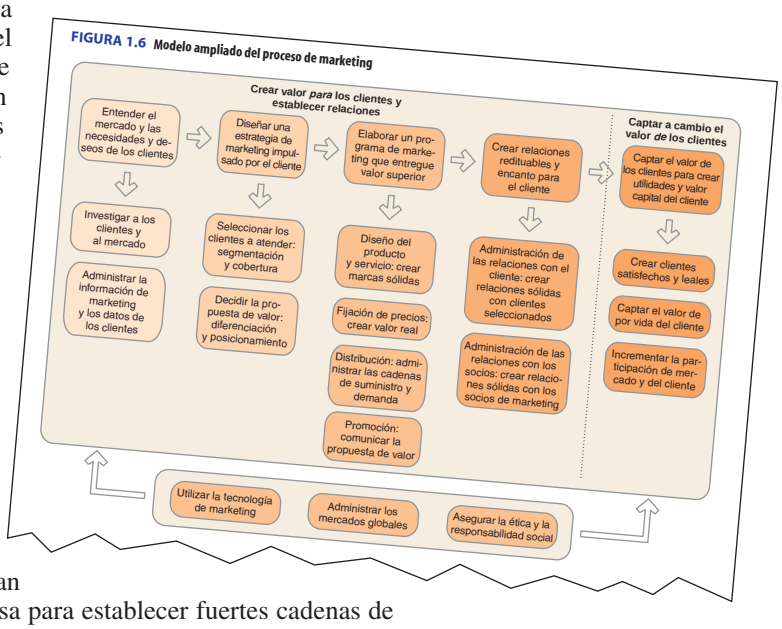


FIGURA 1.6 Modelo ampliado del proceso de marketing

Los mercadólogos también deben *administrar las relaciones con los socios* de manera efectiva, lo cual se logra al trabajar estrechamente con ellos tanto dentro como fuera de la organización para establecer en forma conjunta relaciones redituables con los clientes. Los mercadólogos exitosos trabajan con otros departamentos de la empresa para establecer fuertes cadenas de valor, y se integran con sus socios externos para forjar cadenas de oferta y demanda y alianzas enfocadas en los clientes.

2. **Construir y administrar marcas poderosas para crear valor capital de marca** Las marcas bien posicionadas y con gran valor capital son la base sobre la que se construyen relaciones redituables con los clientes. Los mercadólogos actuales deben ser capaces de posicionar sus marcas eficazmente y administrarlas en forma correcta.
3. **Medir y administrar el retorno de la inversión en marketing** Los gerentes de marketing deben asegurarse de que el dinero que se les destina con ese propósito se gaste en forma adecuada. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban el dinero libremente en grandes y costosos programas de marketing, a menudo sin haber pensado cuidadosamente en los retornos financieros de su gasto. Pero todo eso está cambiando rápidamente. La medición y la administración de las inversiones hechas en marketing se han convertido en parte importante de la toma de decisiones al implementar una estrategia de marketing.
4. **Aprovechar las nuevas tecnologías de marketing en la era digital** Los nuevos desarrollos digitales y de alta tecnología en marketing están cambiando drásticamente tanto a consumidores como a mercadólogos; los cuales ahora deben saber cómo utilizar las nuevas tecnologías en computación, información, comunicación y transportación, y relacionarlas adecuadamente con sus clientes y socios en esta nueva era digital.
5. **Responsabilidad social del marketing en el mundo** A medida que los nuevos desarrollos tecnológicos convierten al mundo en un lugar cada vez más pequeño, los mercadólogos deben tener la capacidad de comercializar sus marcas a nivel mundial de una manera socialmente responsable.



Medir y administrar el rendimiento de marketing

Los directores de marketing deben asegurarse de que el dinero del marketing se gaste de manera adecuada. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban libremente en extensos y costosos programas de marketing, con frecuencia sin pensar cuidadosamente en los rendimientos financieros de su gasto. Creían que el marketing producía resultados intangibles, los cuales no permitían medir la productividad o el rendimiento. Pero todo eso está cambiando:

Durante muchos años, los mercadólogos corporativos han entrado a las reuniones para definir los presupuestos como si fueran bichos raros. No siempre podían justificar la buena manera en que gastaban el dinero que se les había entregado o la diferencia lograda. Ellos sólo pedían más dinero —para ostentosos anuncios de televisión, costosos eventos, o para transmitir el mensaje y colocar la marca—. Pero esos vertiginosos días de aumentos ciegos en el presupuesto están siendo rápidamente reemplazados con un nuevo mantra: medición y responsabilidad. Armados con infinidad de datos, herramientas cada vez más sofisticadas, y crecientes pruebas de que los viejos trucos simplemente ya no funcionan, hoy en día difícilmente existe un ejecutivo de marketing que no exija un enfoque más científico para defender sus estrategias de marketing con los directivos de finanzas. Los mercadólogos quieren conocer el rendimiento de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) real de cada dólar. Quieren conocerlo a menudo, no sólo una vez al año… En todos los segmentos de negocio de Estados Unidos, las compañías se han obsesionado con la mejorada ciencia de la medición del desempeño de marketing. "Los mercadólogos han sido bastante irresponsables por muchos años", dice un experto. "Ahora se les está presionando para que calculen su impacto."[19]

Rendimiento de marketing (o rendimiento de la inversión en marketing, ROI)
Rendimiento neto de una inversión de marketing dividido entre los costos de dicha inversión.

En respuesta, los mercadólogos han desarrollado mejores mediciones del *rendimiento de marketing*. El **rendimiento de marketing** (o *rendimiento de la inversión en marketing*, ROI) es el rendimiento neto de una inversión de marketing dividido entre los costos de dicha inversión. Mide utilidades generadas por inversiones hechas en actividades de marketing.

Es verdad que puede resultar difícil medir los rendimientos de marketing. Para medir rendimientos financieros, tanto el rendimiento como la inversión se miden uniformemente en dinero. Pero aún no existe una definición consistente del rendimiento de la inversión en marketing. "Es difícil medirlo, incluso más que otros gastos de negocios", dice un analista. "Imagine que compra una pieza de un equipo, … y después mide la productividad que obtiene como resultado de la compra." "Pero en el marketing, beneficios como el impacto de la publicidad no son fáciles de expresar en rendimientos monetarios. Se requeriría de un milagro para obtener una cifra exacta."[20]

Una compañía puede evaluar el rendimiento de marketing con mediciones estándar del desempeño de marketing, como conciencia de marca, ventas, o participación de mercado. La sopa Campbell's usa datos de ventas y de participación para evaluar campañas de publicidad específicas. Por ejemplo, los análisis revelaron que su reciente campaña de publicidad Soup at Hand, que presentaba escenarios de la vida real con consumidores ingiriendo la sopa portátil, casi duplicó la tasa de prueba del producto y la tasa de uso repetido después del primer año. La campaña Soup at Hand recibió un Gold Effie, un premio de la industria publicitaria que se basa en la efectividad del marketing. [illegible] embargo, [illegible] más [illegible] están usando

Mejoras y adiciones importantes

Fundamentos de marketing, octava edición, ha sido revisado exhaustivamente de modo que refleje las principales tendencias y fuerzas que están afectando al marketing en esta nueva era de valor y relaciones con los clientes. Esta nueva edición **fortalece y amplía el marco de valor del cliente** establecido en ediciones previas. El **capítulo de comunicaciones de marketing** se ha revisado concienzudamente y detalla los importantes cambios ocurridos en la manera en que los vendedores comunican el valor para el cliente a través de una gran cantidad de nuevos medios de comunicación, más personalizados y más enfocados al cliente. El **capítulo de fijación de precios** se ha reestructurado por completo y ahora se centra en el entendimiento y la atracción del valor para el cliente como base para la fijación de precios sólidos. Varios capítulos incluyen nuevas secciones que destacan los temas de responsabilidad del marketing y de **medición del rendimiento de la inversión en marketing**.

Este libro incluye también material nuevo y ampliado sobre una gran gama de temas, incluyendo la administración de las relaciones con los clientes, la estrategia de marca y el posicionamiento, la satisfacción del proveedor y de los asociados, administración de la cadena de suministro, minería de datos y redes de datos, marketing de boca en boca y marketing empírico, enfoques de comunicación y acercamiento del tipo "Madison & Vine", fijación de precios basada en el valor, fijación de precios dinámica, desarrollo de los canales de marketing, sustentabilidad ambiental, marketing de causa-efecto, marketing y diversidad, marketing socialmente responsable, nuevas tecnologías de marketing, estrategias globales de marketing, y mucho, mucho más.

Esta octava edición contiene también muchos cambios importantes. Los nuevos ejemplos de inicio de capítulo y recuadros de "Marketing en acción" ilustran nuevos e importantes conceptos con aplicaciones reales de negocios. Se han añadido innumerables ejemplos novedosos dentro del texto principal. Todas las tablas, figuras, ejemplos y referencias del libro se han actualizado exhaustivamente. El libro contiene además muchas fotografías y anuncios recientes que ilustran puntos clave y hacen más atractivo y eficaz el texto. Los nuevos casos en video, del apéndice de videos, llevan el mundo real directamente al aula. Consideramos que no se podría encontrar un texto más fresco, actual y accesible en ninguna otra parte.

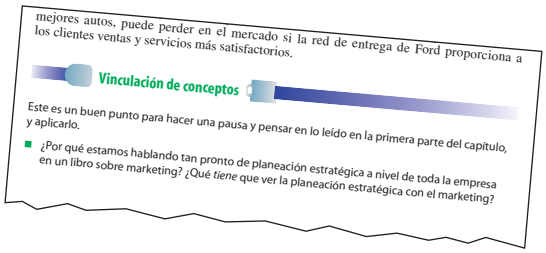
Fundamentos de marketing
Un enfoque de aprendizaje

Fundamentos de marketing octava edición guía a los estudiantes de marketing a través del interesante camino repleto de descubrimientos que lleva al aprendizaje del marketing. Su objetivo es ayudarlos a dominar los conceptos básicos y las prácticas del marketing moderno en forma eficaz y agradable. Alcanzar esta meta requiere una constante búsqueda del mejor equilibrio entre los "tres pilares" que dan soporte al texto: teorías y conceptos, prácticas y aplicaciones, y pedagogía. Esta edición proporciona una cobertura completa y actualizada de los conceptos de marketing, les da vida con ejemplos reales de las prácticas del marketing, y presenta tanto la teoría como la práctica de una manera agradable y fácil de aprender.

Continuamos centrándonos en la pedagogía como una herramienta eficaz para impartir la enseñanza y lograr el aprendizaje. Para que los estudiantes relacionen y apliquen importantes conceptos de marketing de manera más eficiente, hemos incluido la herramienta de aprendizaje "Mapa de caminos" en todos los capítulos. Este elemento pedagógico reta a los estudiantes a detenerse y pensar en importantes coyunturas que se les presentarán en su viaje, tales como preparar el material del capítulo, repasar, y relacionar conceptos clave; también proporciona ejercicios prácticos sobre la aplicación del marketing donde los estudiantes pongan en práctica (en situaciones reales) los conceptos recién aprendidos.

Los siguientes innovadores elementos de aprendizaje se presentan tanto en la introducción como dentro y al final de cada capítulo, y ayudan a los estudiantes a aprender, vincular y aplicar importantes conceptos mientras avanzan en su viaje hacia el conocimiento del marketing:

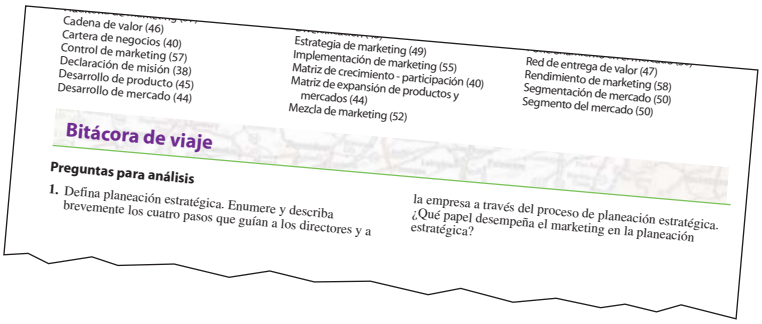
- *Mapa de caminos: avance de conceptos* Una sección al principio de cada capítulo describe brevemente los conceptos nuevos y los relaciona con los de capítulos anteriores; traza los objetivos de aprendizaje del capítulo e introduce la viñeta que lo inicia.
- *Vinculación de conceptos:* "Las "verificaciones de conceptos" insertadas en puntos clave hacen las veces de "topes" para que los estudiantes "bajen la velocidad" y se aseguren de estar captando y aplicando los conceptos y vínculos clave. Cada "tope" consta de un planteamiento breve y unas cuantas preguntas sobre conceptos y aplicaciones.
- *Pausa para descansar: repaso de conceptos* Es un resumen de conceptos clave al final de cada capítulo.
- *Orientación con términos clave:* Una lista de los conceptos clave del capítulo.
- *Bitácora de viaje:* Las secciones "Preguntas para análisis" y "Preguntas de aplicación" ayudan al estudiante a recordar y aplicar los conceptos del capítulo.
- *Bajo el capó: enfoque en la tecnología* Ejercicios de aplicación que tratan sobre las importantes tecnologías emergentes de la era digital.
- *Enfoque en la ética:* Describe situaciones y preguntas que detacan importantes temas sobre la ética en el marketing.


mejores autos, puede perder en el mercado si la red de entrega de Ford proporciona a los clientes ventas y servicios más satisfactorios.

Vinculación de conceptos

Este es un buen punto para hacer una pausa y pensar en lo leído en la primera parte del capítulo, y aplicarlo.

- ¿Por qué estamos hablando tan pronto de planeación estratégica a nivel de toda la empresa en un libro sobre marketing? ¿Qué *tiene* que ver la planeación estratégica con el marketing?


Cadena de valor (46)
Cartera de negocios (40)
Control de marketing (57)
Declaración de misión (38)
Desarrollo de producto (45)
Desarrollo de mercado (44)
Estrategia de marketing (49)
Implementación de marketing (55)
Matriz de crecimiento - participación (40)
Matriz de expansión de productos y mercados (44)
Mezcla de marketing (52)
Red de entrega de valor (47)
Rendimiento de marketing (58)
Segmentación de mercado (50)
Segmento del mercado (50)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Defina planeación estratégica. Enumere y describa brevemente los cuatro pasos que guían a los directores y a la empresa a través del proceso de planeación estratégica. ¿Qué papel desempeña el marketing en la planeación estratégica?

Fundamentos de marketing adopta un enfoque práctico sobre la administración del marketing, proporcionando infinidad de ejemplos del mundo real que dan vida al viaje hacia el marketing. Las viñetas de inicio de capítulo y "Marketing en acción" fueron elaboradas cuidadosamente para destacar historias que revelan el drama del marketing moderno, mostrando cómo:

- **NASCAR** Crea leales y ávidos aficionados al vender no sólo carreras de autos de serie, sino una experiencia de alto octanaje totalmente apasionante.
- **Best Buy** Construye relaciones correctas con los clientes correctos al centrarse en los "ángeles" o clientes redituables y exorcizar a los "demonios" o clientes no redituables.

- **Nike** La estrategia "Sólo hazlo" ("Just Do It") ha madurado conforme este venerable líder de mercado pasó de ser poco convencional a una corriente dominante.
- **Jones Soda** La manera como esta empresa, que opera en un minúsculo nicho, ha aprendido que lo pequeño puede ser hermoso y muy rentable.
- **Scion** de Toyota se centra en la llamada "Generación Y" sin gritar "Compren este automóvil".
- **Lexus** encabeza el mercado de automóviles con la filosofía "si deleita al cliente, y continúa deleitándolo, tendrá un cliente de por vida".
- **FIJI Water** ofrece algo más que una bebida para acompañar un emparedado —proporciona "¡El sabor del paraíso!".
- **Apple** El fundador de Apple Computer, Steve Jobs, utilizó la deslumbrante estrategia de innovación-dirigida-al-cliente para iniciar su compañía y luego rehacerla 20 años después.
- **Toys "R" Us** Enseñó a la industria del juguete la lección de fijación de precios bajos, a cambio recibió una amarga dosis de su propia medicina.
- El pequeño **Whole Foods Market** prospera, forjando su propio territorio a la sombra del coloso Wal-Mart.
- **CP+B** Esta galardonada agencia de publicidad se ha convertido en la agencia del momento al predicar que "todo y nada puede ser un anuncio".
- **Google** da resultado a pesar del colapso de los negocios punto–com al centrarse en simplificar las experiencias de los usuarios web.



MARKETING EN ACCIÓN 2.2

Jones Soda: Ser fiel al nicho

Todos los grandes productos tienen una fórmula secreta. La legendaria receta de Coca-Cola está resguardada en las bóvedas de sus oficinas centrales en Atlanta. KFC mezcla diferentes partes de sus 11 hierbas y especias en tres instalaciones separadas para salvaguardar la receta secreta del Coronel. Y el año pasado McDonald's buscó afanosamente su mezcla original de la salsa especial para las Big Mac como parte de su labor de recuperación.

Jones Soda, el pequeño fabricante de refrescos de Seattle, tiene su propio ingrediente secreto —el cual ha dado de qué hablar— produciendo un aumento en las utilidades del 30 por ciento anual en un insípido mercado de bebidas, y así consiguió importantes socios de distribución como Starbucks y Target obteniendo 30 millones de dólares en ganancias anuales. El ingrediente: un pequeño pero creciente grupo de seguidores devotos. Estos clientes no son comunes, Jones Soda conoce su nicho. Se dirige a compradores jóvenes, de 12 a 24 años, que adoran la actitud irreverente y extravagante de la marca. Al enfocarse en estos clientes, escucharlos y darles lo que quieren, Jones Soda está prosperando a la sombra de los gigantes refresqueros.

Casi todo lo relacionado con Jones Soda, desde las etiquetas hasta los sabores, proviene de sus cuidadosamente dirigidos clientes. Eso es importante porque "en realidad los consumidores no necesitan nuestra s_____," dice sin remordimiento el fundador y director ejecutivo Peter van Stolk. El mundo no necesariamente está pidiendo otro refresco, a menos que sepa a

web y bajo las tapas de las botellas ("no está rota, sólo necesita cinta adhesiva"), provienen de los entusiastas fanáticos de Jones.

Van Stolk también alienta a sus clientes a enviar fotografías, la mayor parte de las excéntricas y encantadoras imágenes de las etiquetas en blanco y negro de las botellas de Jones provienen de los clientes. Cuando el sitio se inundó con cientos de miles de lindas, pero inútiles fotografías de bebés, lanzó myJones, que ofrece a los clientes empaques de 12 botellas de refresco con etiquetas personalizadas por 34.95 dólares. Desde entonces, myJones se ha convertido en una de las piedras angulares de la marca Jones Soda.

Jones sigue enfocándose en sus clientes de 12 a 24 años usando un par de vehículos recreativos ambulantes. Los dos vehículos adornados con llamas pasan nueve meses del año visitando sitios que gustan de Jones, desde pequeños parques de patinaje localizados en sitios casi

van Stolk el sitio web, las etiquetas, los vehículos recreativos y los diferentes ardides se suman y sincronizan con sus consumidores meta. "Esa es la diferencia entre ser real y decir que se es

■ *Jones Soda permanece en su nicho casi todo lo relacionado con Jones Soda, desde las etiquetas hasta los sabores, provienen directamente de sus cuidadosamente dirigidos clientes.*

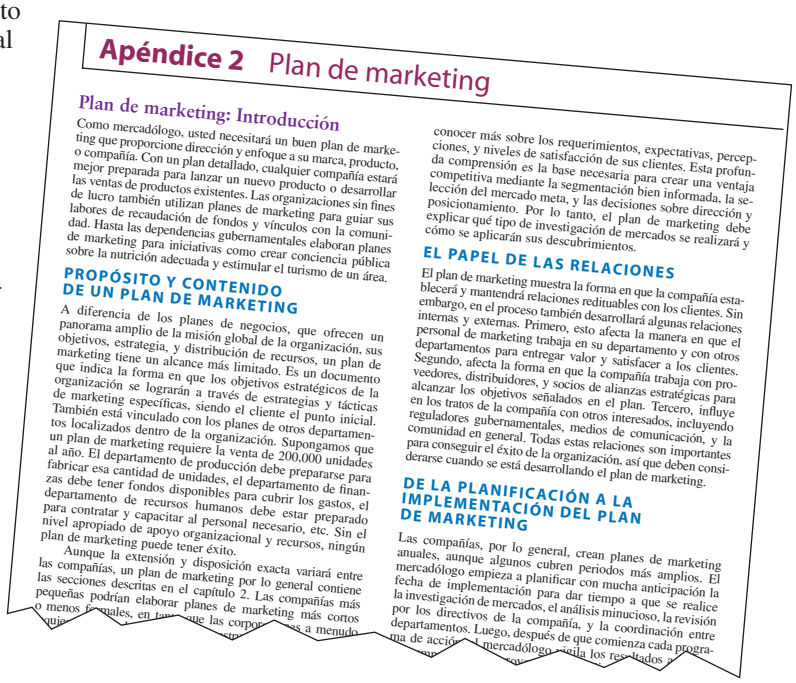
AYUDAS ADICIONALES PARA EL APRENDIZAJE

Casos en video Todos los capítulos incluyen un caso escrito y su video respectivo (en idioma inglés) para dar vida al material. *Casos en video* aparece en el apéndice 1.

Plan de marketing El ejemplo de un plan de marketing incluido en el apéndice 2 ayuda a aplicar y entender la importancia de los conceptos de planeación de marketing.

Glosario e índices En la parte final del libro, un extenso glosario proporciona una referencia rápida de los términos clave empleados en el texto. El índice hace referencia a toda la información (temas, compañía y autor) y a los ejemplos contenidos en el libro.

Más que nunca, *Fundamentos de marketing*, octava edición, facilita la enseñanza y el aprendizaje del marketing de una manera más eficaz, práctica y agradable.



Apéndice 2 Plan de marketing

Plan de marketing: Introducción

Como mercadólogo, usted necesitará un buen plan de marketing que proporcione dirección y enfoque a su marca, producto, o compañía. Con un plan detallado, cualquier compañía estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o desarrollar las ventas de productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para guiar sus labores de recaudación de fondos y vínculos con la comunidad. Hasta las dependencias gubernamentales elaboran planes de marketing para iniciativas como crear conciencia pública sobre la nutrición adecuada y estimular el turismo de un área.

PROPÓSITO Y CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

A diferencia de los planes de negocios, que ofrecen un panorama amplio de la misión global de la organización, sus objetivos, estrategia, y distribución de recursos, un plan de marketing tiene un alcance más limitado. Es un documento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se lograrán a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, siendo el cliente el punto inicial. También está vinculado con los planes de otros departamentos localizados dentro de la organización. Supongamos que un plan de marketing requiere la venta de 200,000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe tener fondos disponibles para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar al personal necesario, etc. Sin el nivel apropiado de apoyo organizacional y recursos, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque la extensión y disposición exacta variará entre las compañías, un plan de marketing por lo general contiene las secciones descritas en el capítulo 2. Las compañías más pequeñas podrían elaborar planes de marketing más cortos o menos f[illegible], en tanto que las corpor[illegible]s a menudo

conocer más sobre los requerimientos, expectativas, percepciones, y niveles de satisfacción de sus clientes. Esta profunda comprensión es la base necesaria para crear una ventaja competitiva mediante la segmentación bien informada, la selección del mercado meta, y las decisiones sobre dirección y posicionamiento. Por lo tanto, el plan de marketing debe explicar qué tipo de investigación de mercados se realizará y cómo se aplicarán sus descubrimientos.

EL PAPEL DE LAS RELACIONES

El plan de marketing muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también desarrollará algunas relaciones internas y externas. Primero, esto afecta la manera en que el personal de marketing trabaja en su departamento y con otros departamentos para entregar valor y satisfacer a los clientes. Segundo, afecta la forma en que la compañía trabaja con proveedores, distribuidores, y socios de alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos señalados en el plan. Tercero, influye en los tratos de la compañía con otros interesados, incluyendo reguladores gubernamentales, medios de comunicación, y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para conseguir el éxito de la organización, así que deben considerarse cuando se está desarrollando el plan de marketing.

DE LA PLANIFICACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Las compañías, por lo general, crean planes de marketing anuales, aunque algunos cubren periodos más amplios. El mercadólogo empieza a planificar con mucha anticipación la fecha de implementación para dar tiempo a que se realice la investigación de mercados, el análisis minucioso, la revisión por los directivos de la compañía, y la coordinación entre departamentos. Luego, después de que comienza cada programa de acción, el mercadólogo revisa los resultados

Todo un paquete de enseñanza y aprendizaje

Un curso de marketing provechoso requiere algo más que un libro bien escrito. El aula actual necesita un profesor dedicado y un sistema de enseñanza plenamente integrado. Todo un paquete de complementos de enseñanza y aprendizaje amplía el énfasis que pone esta edición sobre una enseñanza y un aprendizaje eficaces. Los siguientes materiales apoyan a *Fundamentos de marketing.*

COMPLEMENTOS PARA EL PROFESOR (EN INGLÉS)

Los siguientes complementos están disponibles para uso del profesor. Para obtener mayor información contacte a su representante local de Pearson Educación.

Manual para el profesor, impreso y con guía en video

El manual para el profesor de este libro sugiere cómo usar los artículos y elementos del texto. Este *Manual del profesor con referencias de los casos en video* incluye un panorama general del capítulo, objetivos, perfiles, perfil detallado de cómo impartir la clase (que incorpora los términos clave, las ilustraciones, objetivos del capítulo y referencias), preguntas de repaso con respuestas, y apoyo para el material de fin de capítulo. También incluye la nueva sección "Grandes ideas" que contiene proyectos/tarea para los estudiantes, estrategias de manejo del aula y mucho más, y es un trampolín para introducir las innovadoras experiencias de aprendizaje en el aula. Este manual también incluye los siguientes elementos:

- Apoyo para el material de fin de capítulo, así como proyectos adicionales para el estudiante y tareas de "Ejemplos externos", los cuales ofrecen al profesor material adicional para la clase. Los ejemplos pueden ser el desarrollo de algún concepto o compañías que se mencionan brevemente en el capítulo, o quizás material nuevo que amplíe un concepto.
- "Profesores en movimiento" sirve para presentar un adelanto del material clave del manual, donde el profesor con tiempo limitado puede consultar y encontrar puntos clave y tareas para incorporarlas a la clase sin tener que hojear todas las páginas del material.

Archivo de reactivos de examen (Test Item File)

Con más de dos mil nuevas preguntas, cien preguntas adicionales por capítulo, este archivo ha sido elaborado específicamente para la octava edición. Incluye preguntas de opción múltiple y de falso/verdadero junto con preguntas de ensayo y aplicación. Todas las preguntas de ensayo están clasificadas en cuanto a dificultad e incluyen referencias a páginas del libro.

Centro de recursos para el profesor

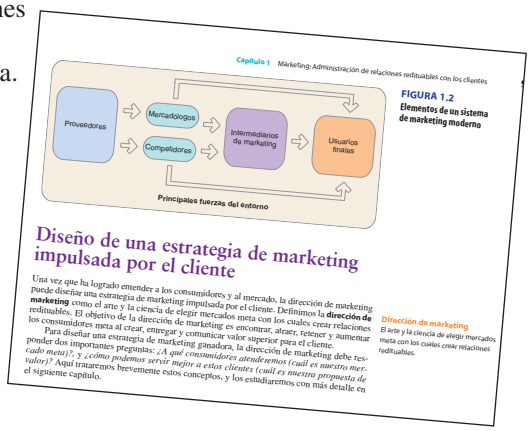
Todos los recursos para el profesor se concentran en un solo lugar. La elección es suya. Están disponibles a través de un sitio que requiere de contraseña en www.pearsoneducacion.net/kotler Estos recursos incluyen:

- *Manual para el profesor:* descargue capítulos individuales o el manual completo en formato .zip.
- *Archivo de reactivos de examen:* vea capítulos individuales o descargue el archivo de reactivos completo en formato .zip.
- *TestGen EQ para PC/Mac:* descargue este software de fácil uso; viene precargado con las preguntas para exámenes de esta octava edición y un manual de usuario.
- *Banco de imágenes (disponible únicamente en CD):* acceda a muchas imágenes, anuncios e ilustraciones contenidas en el texto. Ideal para personalizar diapositivas en PowerPoint.
- *Diapositivas en PowerPoint:* cuando se trata de diapositivas en PowerPoint, Pearson Educación sabe que un tamaño no es suficiente. Por eso ofrecemos a los profesores varias alternativas.

PowerPoint BASIC: esta sencilla presentación incluye solamente esquemas básicos y puntos clave de cada capítulo. No se han integrado animaciones ni efectos, por lo que el tamaño del archivo es manejable y se puede enviar fácilmente por correo electrónico o consultarse en línea. Fue diseñado para profesores que prefieren personalizar sus diapositivas y no desean perder tiempo quitando animaciones, archivos adjuntos, u otros elementos de medios (*disponible también en español*).

PowerPoint MEDIA RICH (disponible únicamente en CD): esta alternativa contiene muchos elementos de medios e incluye esquemas básicos y puntos clave de cada capítulo, además de anuncios e imágenes del texto, imágenes no incluidas en el texto, preguntas de análisis, vínculos web, y fragmentos de video de la biblioteca en video que lo acompaña. Ésta es la mejor alternativa para elaborar una presentación completa. Los profesores pueden personalizar la presentación usando el banco de imágenes que se incluye en el CD-ROM del Centro de recursos para el profesor.

- *Cursos en línea:* vea la ilustración de CourseCompass incluida bajo esta línea. Los cursos son compatibles con Blackboard y WebCT.



CourseCompass™ Bb Blackboard www.blackboard.com

Software generador de exámenes TestGen

El software generador de exámenes de Pearson Educación se puede obtener a partir de *IRC Online* en www.pearsoneducacion.net/kotler o del *IRC en CD-ROM* y ofrece las siguientes características:

- Compatible con PC y Mac; precargada con todas las preguntas del Archivo de reactivos de examen.
- Ver las preguntas del banco de exámenes de manera manual o aleatoria, arrastrarlas y soltarlas para crear un examen.
- Agregar o modificar preguntas del banco de exámenes usando el Editor de preguntas.
- Imprimir hasta 25 variaciones de un examen y entregarlo usando una red local y QuizMaster.

Videos a la medida

En esta edición, la biblioteca en video incluye 16 emocionantes segmentos *nuevos*. Todos están disponibles en línea en el sitio web del libro, tanto en VHS como en DVD. Los títulos siguientes son sólo algunos de los videos grabados en 2004 y 2005:

- Harley-Davidson y cómo administrar la imagen de marca usando estrategias de marketing globales
- American Express y el entorno de marketing moderno
- La NFL y la importancia de la responsabilidad social
- Song Airlines y estrategias de fijación de precios
- El enfoque de Eaton sobre temas de B2B, incluyendo el comportamiento del comprador
- Puntos de vista de Hasbro sobre los canales de distribución y la administración de la cadena de suministro
- Las políticas de ventas al menudeo y ventas al por mayor de Reebok
- Las estrategias de Wild Planet en los mercados del consumidor



COMPLEMENTOS PARA ESTUDIANTES (EN INGLÉS)

Los recursos del aula para estudiantes (Course Compass, Blackboard y WebCT) se concentran en un punto. Estos recursos incluyen:

- Preguntas adicionales para repaso.
- Case Pilot para apoyo en los casos de análisis.
- Juego de herramientas de marketing: módulos interactivos para apoyar el repaso de la comprensión de conceptos clave.
- Actualizaciones en marketing: lleva al aula los artículos más actuales
- Mucho más.

CourseCompass

CourseCompass requiere de un código de acceso que los profesores pueden solicitar de manera gratuita.

Guía de estudio

La guía de estudio con tarjetas de ayuda pedagógica instantánea de Armstrong y Kotler es un recurso valioso para los estudiantes. El sitio web contiene dos cuestionarios por capítulo. El Cuestionario para comprobar conceptos se puede aplicar antes de repasar el capítulo, con el fin de evaluar el entendimiento inicial del estudiante. También se puede aplicar después de repasar el capítulo.

MÁS RECURSOS DESTACADOS

VangoNotes

Estudio instantáneo con VangoNotes —repasos de capítulos del texto en formato mp3 descargable—. Ahora puedes estudiar en cualquier parte, no importa lo que estés haciendo, y escuchar lo siguiente para todos los capítulos de tu libro de texto:

- *Grandes ideas*: lo que "necesitas saber" para cada capítulo
- *Examen de práctica*: una verificación de las Grandes ideas —te dice cuándo necesitas estudiar más
- *Términos clave*: "tarjetas" en audio que te ayudan a repasar los conceptos y términos clave
- *Repaso rápido*: una sesión de ágiles ejercicios —úsala justo antes de tu examen

Las VangoNotes son **flexibles**; descarga todo el material o los capítulos que necesites directamente a tu reproductor de audio. Son **eficaces**; úsalas en tu automóvil, en el gimnasio, camino a clase, o en cualquier lugar. Así que consíguelas ahora, y ponte a estudiar.

VangoNotes.com.

Agradecimientos de los autores

Ningún libro es únicamente obra de sus autores. Debemos mucho a los pioneros de marketing que identificaron por primera vez sus principales problemas y desarrollaron sus conceptos y técnicas. Queremos expresar también nuestro agradecimiento a nuestros colegas de Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina en Chapel Hill y en J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, por sus ideas y sugerencias. Tenemos una deuda especial con Keri Miksza por sus constantes e invaluables consejos, sugerencias y asistencia durante todas las fases del proyecto. Agradecemos a Andrea Meyer por su valiosa labor en la preparación de casos en video de alta calidad, a Marian Wood por su ayuda en la creación del plan de marketing, y a Mandy Roylance por su hábil desarrollo del material de cierre de cada capítulo. Gracias también a Lew Brown de University of North Carolina en Greensboro por su ayuda en el desarrollo de las historias de marketing seleccionadas para el libro.

Muchos revisores de otras universidades proporcionaron valiosos comentarios y sugerencias tanto para esta edición como para las ediciones previas. Estamos en deuda con los siguientes colegas que revisaron minuciosamente esta edición y ediciones anteriores:

Revisores de la octava edición

Sana Akili, Iowa State University
Turina R. Bakken, Madison Area Tech College
Richard (Rich) Brown, Freed-Hardeman University
Patrick J. Demerath, Troy University-Montgomery Campus
Peter T. Doukas, Westchester Community College
Paul Dowling, University of Utah
P. Renee Foster, Delta State University
Melissa Moore, Mississippi State University
Andrew T. Norman, Drake University
Deborah Owens, University of Akron
Rick Polio, University of Bridgeport
Paul R. Redig, Milwaukee Area Tech College-Mequon Campus
Robert C. Reese, Illinois Valley Community College
Jeffery B. Schmidt, University of Oklahoma
Rodger Singley, Illinois State University
Steve Vitucci, Tarleton State University-Central Texas

Revisores de ediciones anteriores

Rajshri Agarwal, Iowa State University
Gemmy Allen, Mountain View College
Abi Almeer, Nova University
Arvid Anderson, University of North Carolina-Wilmington
Mernoush Banton, University of Miami
Arnold Bornfriend, Worcester State College
Donald Boyer, Jefferson College
Alan Brokaw, Michigan Technological University
S. Allen Broyles, University of Tennessee
Alejandro Camacho, University of Georgia
William Carner, University of Texas-Austin
Gerald Cavallo, Fairfield University
Mee-Shew Cheung, University of Tennessee
Lucette Comer, Florida International University
Michael Conard, Teikyo Post University
Ron Cooley, South Suburban College
June Cotte, University of Connecticut
Ronald Cutter, Southwest Missouri State University
John de Young, Cumberland County College
Lee Dickson, Florida International University
Mike Dotson, Appalachian State University
Peter Doukas, Westchester Community College
Thomas Drake, University of Miami
Renee Florsheim, Loyola Marymount University
David Forlani, University of North Florida
Jack Forrest, Middle Tennessee State University
John Gauthier, Gateway Technical Institute
Eugene Gilbert, California State University-Sacramento
Charles Goeldner, University of Colorado-Boulder
Diana Grewel, University of Miami
Carol Gwin, Baylor University
Richard Hansen, Ferris State University
Esther Headley, Wichita State University
Sandra Heusinkveld, Normandale Community College
Steve Hoeffler, University of North Carolina at Chapel Hill
Kathy Illing, Greenville Technical College
James Jeck, North Carolina State University
Robert Jones, California State University-Fullerton
Eileen Keller, Kent State University
James Kennedy, Navarro College
Eric Kulp, Middlesex Community College
Ann Kuzma, Minnesota State University-Mankato
Ed Laube, Macomb Community College
Martha Leham, Diablo Valley College

Ron Lennon, Barry University
Gregory Lincoln, Westchester Community College
John Lloyd, Monroe Community College
Dorothy Maas, Delaware County Community College
Ajay Manrai, University of Delaware
Lalita Manrai, University of Delaware
James McAlexander, Oregon State University
Donald McBane, Clemson University
Debbora Meflin, Bullock-California State Polytechnic University
Randall Mertz, Mesa Community College
Herbert Miller, University of Texas-Austin
Veronica Miller, Mount Saint Mary's College
Mark Mitchell, University of South Carolina-Spartanburg
Joan Mizis, St. Louis Community College
Melissa Moore, University of Connecticut
Robert Moore, University of Connecticut
William Morgenroth, University of South Carolina-Columbia
Linda Moroble, Dallas County Community College
Sandra Moulton, Technical College of Alamance
Jim Muney, Valdosta State
Lee Neuman, Bucks County Community College
Dave Olsen, North Hennepin Community College
Thomas Paczkowski, Cayuga Community College
George Paltz, Erie Community College
Tammy Pappas, Eastern Michigan University
Alison Pittman, Brevard Community College
Lana Podolak, Community College of Beaver County
Joel Porrish, Springfield College
Robert L. Powell, Gloucester County College
Eric Pratt, New Mexico State University
Rebecca Ratner, University of North Carolina at Chapel Hill
William Rodgers, St. Cloud State University
Robert Ross, Wichita State University
Andre San Augustine, University of Arizona
Dwight Scherban, Central Connecticut College
Eberhard Scheuing, St. John's University
Pamela Schindler, Wittenburg University
Jeff Schmidt, University of Illinois-Champaign-Urbana
Roberta Schultz, Western Michigan University
Raymond Schwartz, Montclair State University
Donald Self, Auburn University-Montgomery
Raj Sethuraman, University of Iowa
Reshima H. Shah, University of Pittsburgh
Jack Sheeks, Broward Community College
Herbert Sherman, Long Island University-Southhampton
Dee Smith, Lansing Community College
Gordon Snider, California Polytechnic School of San Luis Obispo
Jim Spiers, Arizona State University
Karen Stone, Southern New Hampshire University
Peter Stone, Spartanburg Technical College
Steve Taylor, Illinois State University
Ira Teich, Long Island University
Jerry L. Thomas, San Jose State University
Donna Tillman, California State Polytechnic University
Andrea Weeks, Fashion Institute of Design and Merchandising
Summer White, Massachusetts Bay Community College
Bill Worley, Allan Hancock College
Merv Yeagle, University of Maryland
Ron Young, Kalamazoo Valley Community College

También tenemos una deuda enorme con la gente de Prentice Hall que ayudó a desarrollar este libro. Nuestra editora, Katie Stevens, proporcionó ayuda solícita y valiosa, asesoría, auxilio, y un hábil manejo en las muchas fases de esta compleja revisión. Apreciamos el apoyo profesional y la actitud positiva del gerente de marketing de Prentice Hall, Ashaki Charles. Queremos agradecer también a nuestros editores de producción, Mary Ellen Morrell y Theresa Festa, y a nuestro diseñador, Steve Frim. Nos sentimos muy orgullosos de trabajar con los profesionales de Prentice Hall.

Por último, tenemos que agradecer sobremanera a nuestras familias por su apoyo y estímulo constantes Kathy, Betty, Mandy, Matt, KC, Keri, Delaney, Molly y Macy de la familia Armstrong, y Nancy, Amy, Melissa y Jessica de la familia Kotler. A ellos dedicamos este libro.

Gary Armstrong
Philip Kotler

Fundamentos de Marketing
Octava edición

Parte 1

Definición de marketing y del proceso de marketing

Capítulo 1









DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. definir qué es el *marketing* y delinear sus procesos centrales
2. explicar la importancia de entender al cliente y al mercado e identificar sus cinco conceptos centrales
3. identificar los elementos clave de la estrategia de marketing impulsada por el cliente y analizar las orientaciones que dirigen la estrategia de la dirección de marketing
4. analizar la administración de las relaciones con los clientes e identificar estrategias para crear valor *para* los clientes con el fin de atraer el valor *de* los clientes
5. describir las principales fuerzas y tendencias que están cambiando el panorama del marketing en esta era de relaciones

Marketing: Administración de relaciones redituables con los clientes

Mapa de caminos Avance de conceptos

¡Abróchese el cinturón de seguridad! Está a punto de iniciar un viaje muy interesante hacia el conocimiento del marketing. A fin de tomar desde el principio el rumbo correcto, lo primero que haremos será presentar los conceptos básicos. Empezaremos con una simple pregunta: ¿Qué *es* marketing? En pocas palabras, el marketing es la administración de relaciones redituables con los clientes. El objetivo del marketing es crear valor para los clientes y captar su valor para atraerlo. El capítulo 1 está organizado entorno a cinco etapas del proceso de marketing —que van desde entender las necesidades del cliente, diseñar estrategias y programas impulsados por el cliente, hasta crear relaciones con ellos y captar valor para la empresa—. La comprensión de estos conceptos básicos, y el desarrollo de ideas propias acerca de lo que significan realmente para usted, establecerá cimientos firmes para asimilar el material del resto del libro.

Nuestra primera parada: NASCAR. En apenas unos cuantos años, NASCAR ha evolucionado rápidamente desde ser un pasatiempo para estadounidenses sureños bebedores de cerveza hasta convertirse en un fenómeno de marketing nacional. ¿Cómo? Creando valor de alto octanaje para sus millones de aficionados. A cambio, NASCAR atrae el valor de estos aficionados, tanto para sí misma como para sus muchos patrocinadores. Siga leyendo y averigüe cómo lo hace.

Cuando usted piensa en NASCAR, ¿piensa en estadounidenses sureños mascando tabaco y en carreras de autos venidas a menos? ¡Se equivoca! En la actualidad, NASCAR (*National Association for Stock Car Auto Racing*; Asociación Nacional de Carreras de Autos de Serie) es mucho más. De hecho, es una gran organización de marketing. Y para sus aficionados, NASCAR significa mucho más que carreras de autos. Es una apasionante experiencia de alto octanaje.

Deseche todos los estereotipos. NASCAR es ahora el deporte de temporada regular más visto —solamente la NFL atrae más televidentes— y las carreras se transmiten en más de 150 países en 23 idiomas. Los aficionados de NASCAR, 75 millones de personas, son jóvenes, prósperos, y decididamente orientados a la familia —40% son mujeres—. De acuerdo con una encuesta, uno de cada tres estadounidenses es aficionado a NASCAR; y lo más importante, sus aficionados son muy fervientes. Un fanático de NASCAR gasta aproximadamente 700 dólares al año en ropa, objetos coleccionables y otros artículos. NASCAR se ha convertido incluso en una fuerza cultural, y los políticos pelean entre sí por ganarse su poderoso segmento demográfico apodado "papás NASCAR".

¿Cuál es el secreto de NASCAR? Su increíble éxito es resultado de un inquebrantable enfoque: crear relaciones duraderas con los clientes. Para los aficionados, la relación con NASCAR se desarrolla a través de una cuidadosa mezcla de eventos de carreras en vivo, abundante cobertura de los medios, y persuasivos sitios web.

Cada año, los aficionados experimentan de cerca la emoción cargada de adrenalina de las carreras de NASCAR cuando asisten a las giras nacionales que se llevan a cabo en aproximadamente dos docenas de pistas ubicadas por todo Estados Unidos. Las carreras atraen las multitudes más grandes de todos los eventos deportivos del país. Alrededor de 168,000 personas asistieron al último evento de Daytona 500, muchos más de los que asistieron al Super Bowl; y el Allstate Brickyard 400 agota sus más de 300,000 asientos cada año.

En estos eventos, los aficionados hacen día de campo en los estacionamientos, comen y observan a los autos rugiendo alrededor de la pista, conocen a los pilotos e intercambian historias con otros fanáticos de NASCAR. Las instalaciones incluso tienen zonas para estacionar vehículos tipo cámper muy cerca del óvalo de carreras. Un patrocinador comenta maravillado: "¿En qué otro deporte puede meter su destartalada cámper al estadio y sentarse a observar la carrera? NASCAR se preocupa realmente por sus clientes y se esfuerza por hacerles pasar un buen rato. Por ejemplo, en vez de cobrar precios excesivos a sus aficionados por comida y cerveza, los alienta a llevar su propia comida. Quizás con estas acciones pueda perder una venta hoy, pero a futuro, mantendrá sus clientes.

Para fomentar la relación con sus clientes, NASCAR convierte al deporte en una sana aventura familiar. El entorno es seguro para los niños —guardias uniformados patrullan la pista para mantener el orden—. La atmósfera familiar abarca también a los pilotos. A diferencia de los atletas distantes y fríos de otros deportes, los pilotos de NASCAR parecen personas normales. Son amigables y les gusta mezclarse con sus aficionados para firmar autógrafos. Los aficionados ven a los pilotos como modelos de conducta y la larga tradición familiar de NASCAR produce la siguiente generación de leales aficionados.

¿No puede ir a la pista? No hay problema. La cobertura televisiva de NASCAR llega a 20 millones de televidentes a la semana. Una bien orquestada cobertura y cámaras dentro de los autos colocan a los aficionados dentro de la acción, proporcionándoles emociones indirectas que los mantienen pegados a la pantalla. "Durante la transmisión de la carrera, mi equipo de sonido cuadrafónico molesta a los vecinos, pero alegra mis oídos", dice Angela Kotula, una profesionista en recursos humanos de 35 años.

La experiencia NASCAR también se disfruta en atractivos sitios web. NASCAR.com contiene gran cantidad de información y entretenimiento —noticias, biografías de los pilotos, información previa, juegos en línea, pláticas comunitarias, y mercancías—. Los fanáticos fervientes se pueden suscribir a TrackPass para obtener las posiciones de último momento, videos de las carreras, transmisión de audio desde los autos, y acceso a un ordenador central que contiene archivos de lo más destacado en audio y video. TrackPass con PitCommand incluso proporciona datos en tiempo real, junto con las ubicaciones GPS de los autos y datos de los tableros de mando de los pilotos.

Pero una gran parte de la experiencia NASCAR es el sentimiento de que el deporte, en sí, es personalmente accesible. Cualquier persona que sabe manejar siente que también podría ser un piloto campeón de NASCAR. Como dice Ed Sweat, un oficial de policía de 48 años: "No fui bendecido con la altura de un jugador de básquetbol ni el cuerpo de un jugador de línea de la NFL, pero… en un día cualquiera, con un buen patrocinador, el auto adecuado y un poco de práctica, podría llegar corriendo como un bólido a la meta, compitiendo con Tony Stewart… Sí, a pesar de mi avanzada edad, el grosor de mi cintura, el que deba tomar Zocor, y que nunca voy al gimnasio… ¡podría ser Dale Jarrett!"

A la larga, tal entusiasmo se traduce en éxito financiero para NASCAR y sus patrocinadores. Las cadenas de televisión pagan un promedio de 470 millones de dólares al año por los derechos de transmisión de los eventos NASCAR. Este deporte ocupa el tercer lugar en ventas de mercancía autorizada, después de la NFL y la NCAA. Además, las investigaciones de marketing muestran que los aficionados de NASCAR son más leales a los patrocinadores que los aficionados de cualquier otro deporte. Tienen tres veces más probabilidades de buscar y comprar los productos y servicios del patrocinador que quienes no son aficionados, y el 73% de los aficionados de NASCAR compra deliberadamente los productos del patrocinador debido a su relación con NASCAR.

Como dice Ted Wuebben, un gran fanático del piloto Rusty Wallace cuyo auto es patrocinado por la cerveza Miller: "La única cerveza que bebo es Miller Lite, no porque sepa muy bien o sea ligera, sino por Rusty". También está el caso de la higienista dental Jenny German, una ardiente aficionada del piloto Jeff Gordon. De acuerdo con un relato: "Ella busca insistentemente cualquier producto que él patrocine. Bebe Pepsi-Cola en vez de Coca-Cola, de postre toma helado Edy's, y tiene un par de gafas para sol Ray-Ban". "Si vendieran ropa interior con el número 24, la compraría", dice German.

Debido a sus relaciones con aficionados tan leales, NASCAR ha atraído más de 250 patrocinadores de renombre, desde Wal-Mart, Home Depot y Target, hasta Procter & Gamble, FedEx, Coca-Cola y el Ejército de Estados Unidos. En total, las corporaciones gastan más de mil millones de dólares al año en patrocinio y promoción de NASCAR. Sprint Nextel va a gastar 750 millones de dólares en los próximos diez años para ser patrocinador de NASCAR y poner su nombre en la serie Copa Nextel. "Podría pagarle un millón de dólares por tratar de no toparse con nuestro nombre en una carrera NASCAR, pero no lo lograría", dice un portavoz de Nextel. Otros patrocinadores pagan con entusiasmo hasta 20 millones de dólares anuales para patrocinar un buen auto, y poder así colocar sus colores corporativos y logotipos en los uniformes del equipo y en el capó o en los paneles laterales de los autos del equipo. También pueden pagar de 3 a 5 millones de dólares al año para convertirse en el patrocinador "oficial" de las carreras NASCAR. ¿Lo vale el precio? Office Depot piensa que sí. Empezó a patrocinar un auto después que sus encuestas mostraron que un 44% de los clientes de su rival Staples cambiarían de detallista de productos de oficina si Office Depot se asociara a NASCAR.

Así que si aún piensa de NASCAR que es una tontería para campesinos, debe recapacitar. NASCAR es una importante organización de marketing que sabe cómo crear valor para los clientes y traducirlo en relaciones profundas y perdurables. "Es mejor que cualquier otro deporte", dice un ejecutivo de marketing de los principales deportes, "NASCAR escucha a sus aficionados y les da lo que quieren". A su vez, los aficionados recompensan a NASCAR y a sus patrocinadores con una profunda lealtad y la promesa de ganancias perdurables.[1]

Hoy en día las empresas exitosas tienen algo en común: al igual que NASCAR, se enfocan en los clientes y están muy comprometidas con el marketing. Estas empresas comparten una pasión por satisfacer las necesidades de los clientes en mercados meta bien definidos. Motivan a todos los miembros de la organización para crear juntos relaciones duraderas a través del valor superior y la satisfacción de los clientes. Como afirmó Sam Walton, fundador de Wal-Mart: "Sólo existe un jefe: el cliente. Y él puede despedir a todo el personal de la empresa, incluyendo al presidente, con sólo gastar su dinero en otra parte".

¿Qué es marketing?

El marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Aunque más adelante exploraremos definiciones más detalladas del marketing, tal vez la definición más sencilla sea la siguiente: marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

Wal-Mart se ha convertido en el mayor detallista, y en la compañía más grande del mundo, al cumplir su promesa: "Siempre precios bajos. ¡Siempre!" En los parques temáticos de Disney, los "ingenieros de imagen" hacen maravillas al tratar de "hacer tus sueños realidad". Dell encabeza el sector de las computadoras personales porque cumple consistentemente su promesa de "sea directo", de modo que para los clientes resulte sencillo diseñar una computadora a la medida de sus necesidades y recibirla en su casa u oficina sin tener que esperar mucho. Éstas y otras empresas de gran éxito saben que si cuidan a sus clientes, la participación de mercado y las utilidades serán una consecuencia segura.

Un marketing sólido resulta crucial para el éxito de cualquier organización. Grandes empresas con fines de lucro, tales como Procter & Gamble, Toyota, Wal-Mart, IBM y Marriot usan marketing; pero también lo usan organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias.

El lector ya sabe mucho acerca de marketing, éste se encuentra en todos lados. Vemos los resultados del marketing en la abundancia de productos existentes en el centro comercial más cercano. Vemos marketing en los anuncios que llenan las pantallas de televisión, las revistas, los buzones, y las páginas web. En el hogar, en la escuela, en el trabajo, donde jugamos, estamos expuestos al marketing en casi todo lo que hacemos. No obstante, esta disciplina implica mucho más de lo que percibe casualmente el ojo del consumidor. Detrás de todo eso hay una enorme red de personas y actividades compitiendo por nuestra atención y nuestro dinero.

Este libro ofrece una introducción más formal y completa a los conceptos básicos y a las prácticas del marketing actual. En este capítulo comenzamos por definir *marketing* y el proceso de marketing.

DEFINICIÓN DE MARKETING

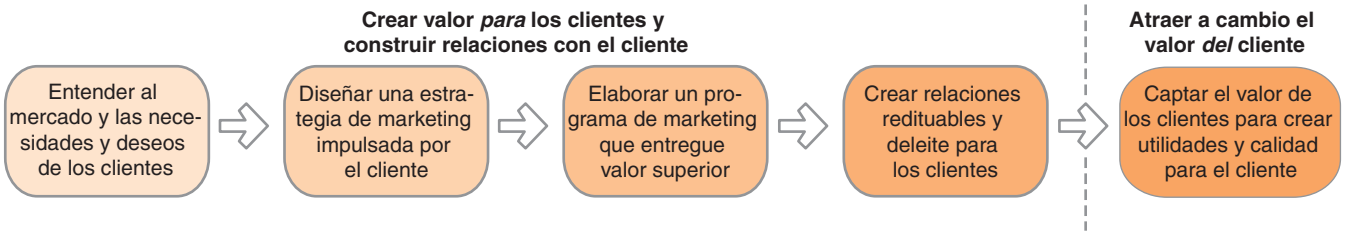
¿Qué *es* marketing*?* Muchas personas piensan que el marketing es sólo vender y anunciar. Y es natural: todos los días nos bombardean comerciales de televisión, anuncios de periódico, campañas de correo directo, visitas de vendedores y anuncios por internet. Sin embargo, la venta y la publicidad son sólo la punta del iceberg del marketing.

Hoy en día, es preciso entender el marketing no en el sentido antiguo de lograr una venta —"hablar y vender"— sino en el nuevo sentido de *satisfacer las necesidades del cliente.* Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran "mezcla de marketing": un conjunto de herramientas de marketing que trabajan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el cliente.

En términos generales, marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, definimos **marketing** como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.[2]

Marketing
Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.

FIGURA 1.1 Modelo simple del proceso de marketing



EL PROCESO DE MARKETING

La figura 1.1 presenta un modelo simple de cinco pasos del proceso de marketing. En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor *para* los consumidores, obtienen a cambio valor *de* los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo.

En este capítulo y en el siguiente, examinaremos los pasos de este modelo simple de marketing. En el presente capítulo repasaremos cada paso, pero nos enfocaremos más en los pasos de relaciones con el cliente entender a los clientes, crear relaciones con ellos, y atraer su valor. En el capítulo 2 estudiaremos más a fondo los pasos dos y tres —diseño de estrategias y elaboración de programas de marketing.

Entender el mercado y las necesidades de los clientes

En el primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos de los clientes y el mercado en que operan. Ahora, examinemos cinco conceptos centrales relacionados con el cliente y el mercado: (1) *necesidades, deseos y demandas*; (2) *ofertas del mercado (productos, servicios y experiencias)*; (3) *valor y satisfacción*; (4) *intercambios y relaciones*; y (5) *mercados*.

NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS DEL CLIENTE

Necesidades
Estados de carencia percibida.

Deseos
Forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.

Demandas
Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

El concepto más básico en que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades *físicas* básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades *sociales* de pertenencia y afecto, y necesidades *individuales* de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no inventaron estas necesidades; son un componente básico del ser humano.

Los **deseos** son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Un estadounidense *necesita* alimento pero *desea* una hamburguesa, papas fritas, y una bebida gaseosa. Un habitante de Mauritania *necesita* alimento pero *desea* un mango, arroz, lentejas y frijoles. Los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en **demandas.** Dados sus deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios le producen la mayor satisfacción.

Las compañías de marketing sobresaliente hacen hasta lo imposible por conocer y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigaciones y analizan grandes cantidades de datos sobre los consumidores. En estas notables empresas, el personal de todos los niveles, incluida la alta dirección, se mantiene cerca de los clientes. Por ejemplo, en Southwest Airlines, los ejecutivos más importantes manejan maletas, atienden a los pasajeros en el mostrador, y vuelan como sobrecargos cada tres meses. El presidente de Harley-Davidson a menudo se sube a su Harley y pasea con sus clientes para obtener ideas

y retroalimentación. Y en Panera Bread, su presidente y director ejecutivo, Ron Shaich, visita con regularidad alguna de sus más de 800 panaderías y cafeterías para interactuar con los clientes. Se presenta como un empleado que "trabaja para Panera Bread", y habla con ellos para saber qué piensan.[3]



■ Conocer y entender a los clientes: El director ejecutivo de Panera Bread, Ron Shaich, visita con regularidad alguna de sus más de 800 panaderías y cafeterías para interactuar con los clientes.

OFERTAS DE MERCADO—PRODUCTOS, SERVICIOS Y EXPERIENCIAS

Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen mediante una **oferta de mercado**—una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo—. Las ofertas de mercado no están limitadas a *productos* físicos, también incluyen *servicios*, que son actividades o beneficios ofrecidos para su venta y son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios de bancos, líneas aéreas, hoteles, contadores fiscales y técnicos que reparan aparatos domésticos. En su definición más amplia, las ofertas de mercado comprenden también otras entidades, tales como *personas, lugares, organizaciones, información* e *ideas*. Por ejemplo, para EarthShare, una amplia red nacional de las organizaciones ambientales más importantes de Estados Unidos, la "oferta de mercado" es la educación ambiental y proporcionar lugares de trabajo de beneficencia.

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

Muchas empresas cometen el error de prestar más atención a los productos específicos que ofrecen que a los beneficios y experiencias generados por dichos productos. Estos comerciantes padecen **miopía de marketing**. Se hallan tan embelesados con sus productos que sólo se concentran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades subyacentes de los clientes.[4] Olvidan que un producto no es más que una herramienta para resolver un problema del consumidor. Un fabricante de brocas de un cuarto de pulgada para taladro podría pensar que el cliente necesita una broca, pero lo que el cliente *realmente* necesita es un agujero de un cuarto de pulgada. Estas empresas tendrán dificultades si aparece un producto nuevo que atiende mejor o de modo más económico la necesidad del cliente. El cliente tendrá la misma *necesidad* pero *deseará* el producto nuevo.

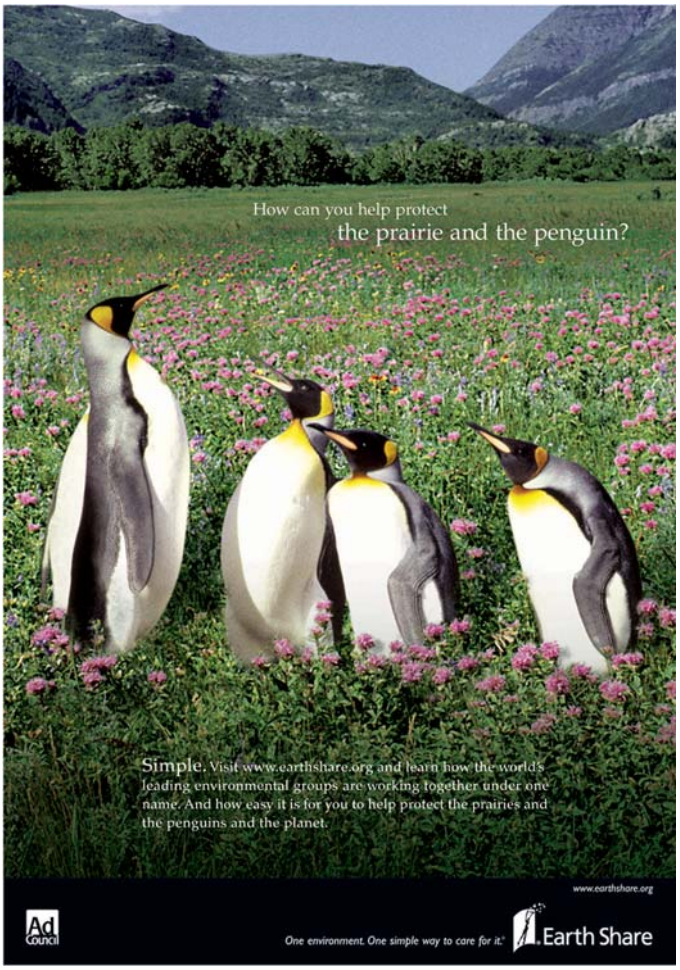
Miopía de marketing
Error por prestar más atención a los productos específicos ofrecidos por una compañía que a los beneficios y experiencias que generan dichos productos.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Mediante la orquestación de diversos servicios y bienes, crean *experiencias de marca* para los consumidores. Por ejemplo, Walt Disney World es una experiencia, lo mismo que un paseo en una Harley-Davidson. Un par de Nike es más que unos zapatos deportivos; es una experiencia que vuelve a la persona "más rápida de lo que piensa". Y no solamente se observa una carrera de NASCAR; se entra de lleno en la experiencia NASCAR. "Los consumidores realmente quieren [ofertas] que deslumbren sus sentidos, toquen su corazón, y estimulen su intelecto", declara un experto. "Quieren [ofertas] que les proporcionen una experiencia".[5]

VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los consumidores se enfrentan por lo regular a una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo escogen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes toman decisiones de compra con base en las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionarán. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas.

El mercadólogo debe cuidar de establecer el nivel correcto de expectativas. Si las expectativas son demasiado bajas, la empresa podría satisfacer a quienes compran, pero no atraer a



■ Los productos no tienen que ser forzosamente objetos físicos. Aquí el "producto" es una idea: "Qué tan fácil es para ti contribuir a la protección de las praderas, los pingüinos y el planeta".

suficientes compradores; y de ser demasiado altas, los compradores se sentirán decepcionados. El valor y la satisfacción de los clientes son bloques de construcción clave para desarrollar y administrar las relaciones con los clientes. Estos conceptos centrales se volverán a tratar más adelante en este capítulo.

INTERCAMBIOS Y RELACIONES

El marketing tiene lugar cuando la gente decide satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. El **intercambio** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo trata de obtener una respuesta a una oferta de mercado. La respuesta podría ser algo más que la simple compra o intercambio de bienes y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia quiere miembros, una orquesta quiere público, y un grupo de acción social quiere la aceptación de su idea.

El marketing consiste en acciones que se realizan para obtener y conservar las *relaciones* de intercambio deseadas de un público meta hacia algún producto, servicio, idea u otro objeto. Además de sólo atraer nuevos clientes y llevar a cabo transacciones, la meta es retener a los clientes y aumentar sus negocios con la compañía. Los mercadólogos quieren crear relaciones sólidas al entregar de manera consistente valor superior al cliente. El importante concepto de la administración de las relaciones con los clientes se estudiará con más detalle posteriormente en este mismo capítulo.

MERCADOS

Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Intercambio
Acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio.

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

Marketing significa administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, la creación de estas relaciones implica un arduo trabajo. Las empresas deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, fijarles precios adecuados, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades tales como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, fijación de precios y servicio son actividades centrales del marketing.

Aunque normalmente consideramos que quienes venden son los que hacen el marketing, los compradores también realizan actividades de marketing. Los consumidores hacen marketing cuando buscan los bienes que necesitan a precios que pueden pagar. Los agentes de compras de las empresas realizan marketing cuando buscan proveedores y tratan de obtener condiciones favorables.

La figura 1.2 muestra los principales elementos de un sistema de marketing moderno. En la situación normal, el marketing implica servir a un mercado de usuarios finales en presencia de competidores. La empresa y sus competidores envían sus respectivos productos y mensajes a los consumidores finales, sea directamente o a través de intermediarios de marketing. Todos los actores del sistema se ven afectados por las principales fuerzas del entorno (demográficas, económicas, físicas, tecnológicas, de carácter político y legal, socioculturales).

Cada participante del sistema añade valor para el siguiente nivel. Todas las flechas representan relaciones que se deben desarrollar y administrar. Por ello, el éxito de la compañía depende no sólo de sus propias acciones, sino también de qué tan bien el sistema entero satisface las necesidades de los consumidores finales. Wal-Mart no puede cumplir su promesa de precios bajos si sus proveedores no le proporcionan mercancía a bajo costo. Ford tampoco puede entregar alta calidad a los compradores de automóviles si sus concesionarios no proporcionan atención y servicio sobresalientes.

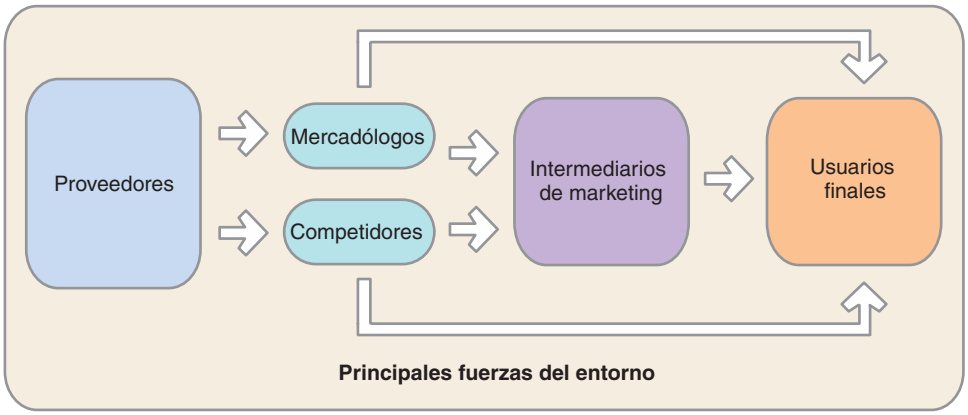


FIGURA 1.2
Elementos de un sistema de marketing moderno

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente

Una vez que ha logrado entender a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Definimos la **dirección de marketing** como el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables. El objetivo de la dirección de marketing es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente.

Dirección de marketing
El arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la dirección de marketing debe responder dos importantes preguntas: *¿A qué consumidores atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?*, y *¿cómo podemos servir mejor a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?* Aquí trataremos brevemente estos conceptos, y los estudiaremos con más detalle en el siguiente capítulo.

SELECCIÓN DE LOS CLIENTES A SERVIR

La compañía debe decidir primero a *quién* quiere servir. Esto se puede hacer dividiendo el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y seleccionando qué segmentos se cubrirán (*cobertura de mercado*). Algunas personas piensan en la dirección de marketing como la tarea de encontrar tantos clientes como sea posible y aumentar la demanda. Pero la dirección de marketing sabe que no puede servir satisfactoriamente a todos los clientes. Al tratar de servir a todos los clientes, puede no satisfacer bien a algunos. En vez de eso, la compañía debe seleccionar solamente a los clientes que puede servir de modo satisfactorio como para obtener utilidades. Por ejemplo, las tiendas Nordstrom seleccionaron provechosamente a profesionales prósperos, y las tiendas Family Dollar eligieron a familias con ingresos más modestos.

Algunos mercadólogos buscan incluso *menos* clientes y reducen la demanda. Por ejemplo, muchas compañías de electricidad a veces tienen problemas para satisfacer la demanda durante los periodos de consumo máximo. En éstos y otros casos de demanda excesiva podría requerirse *desmarketing* para reducir la cantidad de clientes o desplazar su demanda en forma temporal o permanente. Por ejemplo, para reducir la demanda de espacio en las congestionadas autopistas de Washington D. C., el Metropolitan Washington Council of Governments ha establecido un sitio web (www.commuterconnections.org) que alienta a los ciudadanos a usar el automóvil de manera colectiva y el transporte público.

Por lo tanto, la dirección de marketing debe decidir quiénes serán sus consumidores meta y el nivel, los tiempos y la naturaleza de su demanda. En términos sencillos, la dirección de marketing es *administración de clientes* y *administración de demanda.*

SELECCIÓN DE UNA PROPUESTA DE VALOR

La compañía debe decidir también cómo servirá a sus consumidores meta, esto es, cómo se *distinguirá y colocará* en el mercado. La *propuesta de valor* de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades. Porsche promete buen desempeño y emociones: "Lo que siente un perro cuando se rompe su correa". En contraparte, la minivan Sienna de Toyota proporciona un práctico transporte



■ Propuestas de valor: La bebida energética Red Bull "revitaliza la mente y el cuerpo. Te da alaaas".

familiar: "Tiene todo lo que los niños quieren y todo lo que usted necesita." Propel Fitness Water de Gatorade está "hecha para cuerpos en movimiento". Por otro lado, la bebida energética Red Bull "revitaliza el cuerpo y la mente"; atrae al 70% del mercado de bebidas energéticas al prometer: "¡Te da alaaas!"

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Son la respuesta a la pregunta del consumidor: "¿Por qué debo comprar tu marca en vez de la marca de un competidor?" Las compañías deben diseñar fuertes propuestas de valor para obtener la mayor ventaja en sus mercados meta.

FILOSOFÍAS DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

La dirección de marketing desea diseñar estrategias que establezcan relaciones redituables con los consumidores meta. Pero, ¿qué *filosofía* debe guiar estas estrategias de marketing? ¿Qué importancia se debe dar a los intereses de los clientes, la organización y la sociedad? Con frecuencia, estos intereses entran en conflicto.

Existen cinco conceptos alternos bajo los cuales las organizaciones realizan sus actividades de marketing: los *conceptos de producción, producto, venta, marketing* y *marketing social*.

Concepto de producción
Idea de que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy costeables, y de que la organización debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

Concepto de producto
Idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características, y de que por ello la organización debe dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

Concepto de venta
Idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala.

El concepto de producción

El **concepto de producción** sostiene que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy costeables. Por lo tanto, la dirección debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las filosofías más antiguas que guían a quienes venden algo.

El concepto de producción sigue siendo una filosofía útil en dos tipos de situación. Por ejemplo, el fabricante asiático de computadoras Legend domina al muy competitivo y susceptible precio del mercado chino de computadoras personales gracias a bajos costos de mano de obra, gran eficiencia de producción, y distribución masiva. Sin embargo, aunque esto es provechoso en algunas situaciones, el concepto de producción puede conducir a la miopía de marketing. Las compañías que adoptan estas filosofías corren el riesgo de enfocarse demasiado en sus propias operaciones y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades de los clientes y crear relaciones con ellos.

El concepto de producto

El **concepto de producto** sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras. Bajo este concepto, la estrategia de marketing debe concentrarse en mejorar continuamente sus productos.

La calidad y el mejoramiento de los productos son partes importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. No obstante, concentrarse *únicamente* en el producto de la compañía también puede originar miopía de marketing. Por ejemplo, algunos fabricantes creen que si pueden "construir una mejor ratonera, todo mundo acudirá a ellos". En ocasiones esos fabricantes reciben una desagradable sorpresa. Es muy probable que los compradores estén buscando una mejor solución al problema de los ratones, pero no necesariamente una mejor ratonera. La solución podría ser una sustancia química en aerosol, un servicio de exterminación, o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor ratonera no se venderá si el fabricante no ofrece un diseño, una presentación y un precio atractivos; si no la coloca en canales de distribución adecuados; si no logra que llame la atención de la gente que la necesita, y si no convence a los compradores de que se trata de un producto superior.

El concepto de venta

Muchas organizaciones siguen el **concepto de venta**, según el cual los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala. Este con-

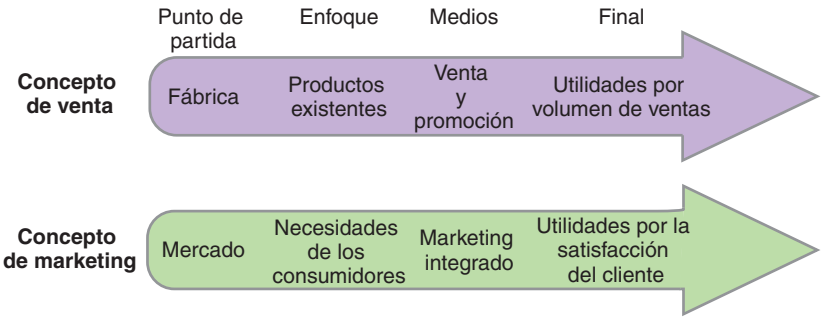


FIGURA 1.3
Comparación de los conceptos de venta y de marketing

cepto suele practicarse con bienes no buscados —aquellos que las personas normalmente no piensan comprar, como seguros o donativos de sangre—. Estas industrias tienen que ser muy buenas para buscar prospectos y convencerlos de los beneficios de sus productos.

Sin embargo, tal agresividad en las ventas conlleva riesgos considerables, pues se concentra en crear transacciones de ventas en lugar de cultivar relaciones redituables a largo plazo con los clientes. Con frecuencia, el objetivo es vender lo que la compañía produce y no producir lo que el mercado quiere. Se da por hecho que los clientes a quienes se convence de comprar un producto gustarán de lo comprado. O bien, si no les gusta, tal vez olvidarán su decepción y volverán a comprar después. Estos supuestos acerca de los compradores generalmente resultan erróneos.

El concepto de marketing

El **concepto de marketing** sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores. Bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor es el *camino* que lleva a las ventas y a las utilidades. En vez de adoptar la filosofía de "producir y vender", enfocada en el producto, el concepto de marketing sostiene la filosofía de "sentir y responder", la cual se enfoca en el cliente. Esta filosofía considera al marketing no como una "caza", sino como un "cultivo". La tarea no es encontrar clientes adecuados para el producto, sino encontrar productos adecuados para los clientes.

Concepto de marketing
Filosofía de la dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores.

La figura 1.3 compara los conceptos de venta y de marketing. El concepto de venta adopta una perspectiva *de adentro hacia fuera.* El punto de partida es la fábrica, el enfoque es hacia los productos existentes de la empresa, y requiere muchas ventas y gran promoción para obtener ventas rentables. Este concepto se concentra en conquistar clientes —lograr ventas a corto plazo sin preocuparse mucho por quién compra o por qué lo hace.

En contraparte, el concepto de marketing adopta una perspectiva *de afuera hacia dentro*. El pintoresco director general de Southwest Airlines, Herb Kelleher, lo expresa así: "No tenemos un departamento de marketing; tenemos un departamento de clientes". Y en palabras de un ejecutivo de Ford: "Si no somos conducidos por los clientes, nuestros autos tampoco lo serán".[6] El punto de partida del concepto de marketing es un mercado bien definido, y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Se coordinan todas las actividades de marketing que afectan a los clientes, y se obtienen utilidades mediante la creación de relaciones a largo plazo con los clientes basadas en la entrega de valor y satisfacción.

La implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y a sus necesidades más evidentes. Las empresas *conducidas por los clientes* investigan a sus clientes actuales para conocer sus deseos, recabar ideas para generar nuevos productos y servicios, y probar mejoras propuestas para los productos. Semejante marketing impulsado por el cliente suele funcionar bien cuando existe una necesidad clara y los clientes saben qué quieren.

Sin embargo, en muchos casos los clientes *no* saben lo que quieren o ni siquiera qué es lo posible. Por ejemplo, hace 20 años, ¿a cuántos consumidores se les habría ocurrido pedir teléfonos celulares, PDA, computadoras portátiles, cámaras digitales y de video, cuentas de correduría por internet disponibles las 24 horas, o sistemas de posicionamiento global por satélite en sus automóviles? Tales situaciones requieren de un marketing *impulsador de clientes*: entender las necesidades de los clientes mejor que los propios clientes y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes hoy y latentes en el futuro. Un ejecutivo de 3M lo expresa así: "Nuestra meta es llevar a los clientes a donde quieren ir *antes* de que sepan a dónde quieren ir".



■ Marketing impulsado por el cliente. Hace 20 años, ¿a cuántos consumidores se les habría ocurrido solicitar los productos que ahora son comunes como teléfonos celulares, PDA, computadoras portátiles, cámaras digitales y de video? A menudo los mercadólogos entienden las necesidades de los clientes incluso mejor que éstos.

El concepto de marketing social

El **concepto de marketing social** cuestiona si el concepto de marketing puro toma en cuenta posibles conflictos entre los *deseos a corto plazo* del consumidor y su *bienestar a largo plazo*. ¿La compañía que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de sus mercados meta siempre hace lo mejor para los consumidores a largo plazo? El concepto de marketing social sostiene que la estrategia de marketing debe entregar valor a los clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar tanto de los consumidores *como de la sociedad*.

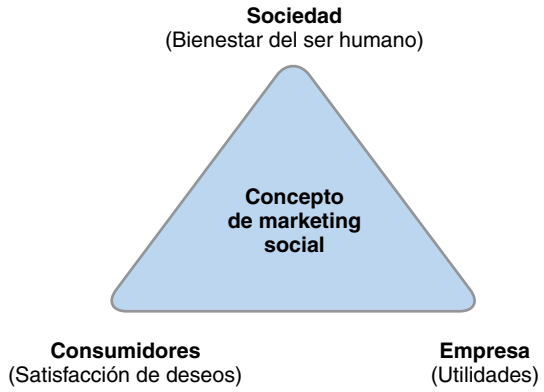
Consideremos la industria de comida rápida. Para la mayoría de la gente, las gigantescas cadenas de establecimientos de comida rápida actuales ofrecen comida sabrosa y adecuada a precios razonables. Sin embargo, muchos grupos de consumidores y ecologistas han expresado ciertas preocupaciones. Señalan a Hardee's, la cual promociona una nueva ola de "comidas monstruo" como la Monster Thickburger —un bloque de 1/3 de libra de carne Angus, cuatro tiras de tocino, tres tiras de queso americano y mayonesa sobre un bollo de mantequilla—, la cual contiene 1420 calorías y 102 gramos de grasa. Tales grupos afirman que estos platillos poco saludables provocan que los consumidores coman de más, contribuyendo así a incrementar la epidemia nacional de obesidad. Además, los empaques de esos productos aumentan los desperdicios y la contaminación. Por lo tanto, al satisfacer los deseos a corto plazo de sus consumidores, las exitosas cadenas de comida rápida podrían estar dañando la salud de los consumidores y causando problemas ambientales a largo plazo.[7]

Como ilustra la figura 1.4, las compañías deben equilibrar tres consideraciones al fijar sus estrategias de marketing: las utilidades de la empresa, los deseos del consumidor, *y* los intereses de la sociedad. Johnson & Johnson lo hace bien. Su preocupación por los intereses de la sociedad se resume en un documento de la empresa llamado *Nuestro credo*, el cual enfatiza la honestidad, la integridad, y la prioridad de la gente por encima de las utilidades. Según este credo, Johnson & Johnson preferiría sufrir una pérdida importante que distribuir un lote defectuoso de alguno de sus productos.

Concepto de marketing social
Principio de marketing bien informado según el cual una empresa debe tomar buenas decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la empresa, y los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Consideremos el trágico caso de alteración por el cual ocho personas murieron al tomar cápsulas de Tylenol, una marca de Johnson & Johnson, a las que se había añadido cianuro. Aunque Johnson & Johnson creía que las cápsulas sólo habían sido alteradas en unas cuantas tiendas, no en la fábrica, rápidamente retiró todo el producto y lanzó una campaña de información para prevenir y tranquilizar a sus consumidores. El retiro costó a la empresa 100 millones de dólares en ganancias. Sin embargo, en el largo plazo, esta acción inmediata de la empresa fortaleció la confianza y la lealtad de sus clientes, y Tylenol sigue siendo la marca número uno de los analgésicos comprados en Estados Unidos.

FIGURA 1.4
Tres consideraciones en que se basa el concepto de marketing social



La dirección de Johnson & Johnson ha comprobado que hacer lo correcto beneficia tanto a los consumidores como a la empresa. Dice Ralph Larsen, su antiguo director ejecutivo: "El credo no debe ser visto como una especie de programa de beneficencia social... sólo es una práctica comercial sensata. Creemos que si seguimos tratando de hacer lo correcto, al final el mercado nos recompensará". Así, año tras año, la dedicación de Johnson & Johnson a los consumidores y al servicio comunitario la ha convertido en una de las empresas más admiradas de Estados Unidos, *y* en una de las más rentables.[8]



■ El concepto de marketing social: El Credo de Johnson & Johnson enfatiza que se debe dar prioridad a la gente por encima de las utilidades. El rápido retiro de productos Johnson & Johnson después de un trágico caso de alteración de Tylenol hace algunos años le costó a la empresa 100 millones de dólares en ganancias, pero fortaleció la confianza y la lealtad de sus clientes.

Preparación de un plan y de un programa de marketing

La estrategia de marketing de la compañía formula el perfil de los clientes que la compañía atenderá y cómo creará valor para ellos. Después, el mercadólogo desarrolla un programa de marketing que entregará el valor deseado a los consumidores meta. El programa de marketing crea las relaciones con los clientes al poner en acción la estrategia de marketing. Ésta consiste en la mezcla de marketing de la empresa, que es el conjunto de herramientas de marketing utilizadas para implementar su estrategia de marketing.

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro extensos grupos, llamados las "cuatro P" del marketing: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción. Para cumplir esta propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta de mercado (producto) que cumpla con las necesidades del consumidor. Asimismo, debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disponibilidad de los consumidores meta (punto de venta o plaza). Por último, se debe comunicar la oferta a los consumidores meta y convencerlos de sus méritos (promoción). Exploraremos más a fondo los programas de marketing y la mezcla de marketing en capítulos posteriores.

Vinculación de conceptos

Deténgase aquí un momento para estirar las piernas. ¿Qué ha aprendido hasta ahora acerca del marketing? Por el momento, deje a un lado las definiciones más formales que hemos visto y trate de entender el marketing bajo la óptica de sus propios términos.

- En *sus propias palabras, ¿qué es marketing?* Escriba *su* definición. ¿Su definición incluye conceptos clave como valor para el cliente y relaciones?
- ¿Qué *significa* el marketing para usted? ¿Cómo afecta su vida cotidiana?
- ¿De qué marca son los últimos zapatos deportivos que compró usted? Describa su relación con Nike, New Balance, Reebok, Adidas, o con la empresa fabricante de los zapatos que compró.

Creación de relaciones con los clientes

Los primeros tres pasos del proceso de marketing —entender el mercado y las necesidades de los clientes, diseñar una estrategia de marketing impulsada por los clientes, y elaborar programas de marketing— conducen al cuarto y más importante paso: crear relaciones redituables con los clientes.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

La *CRM* (*Customer relationship management*; administración de las relaciones con el cliente) es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco, la limitada definición de CRM era: actividad de administrar los datos de los clientes. Esta definición implica administrar información detallada sobre clientes individuales y gestionar cuidadosamente los "puntos de contacto" para maximizar la lealtad del cliente. Hablaremos de esta reducida actividad de CRM en el capítulo sobre información de marketing.

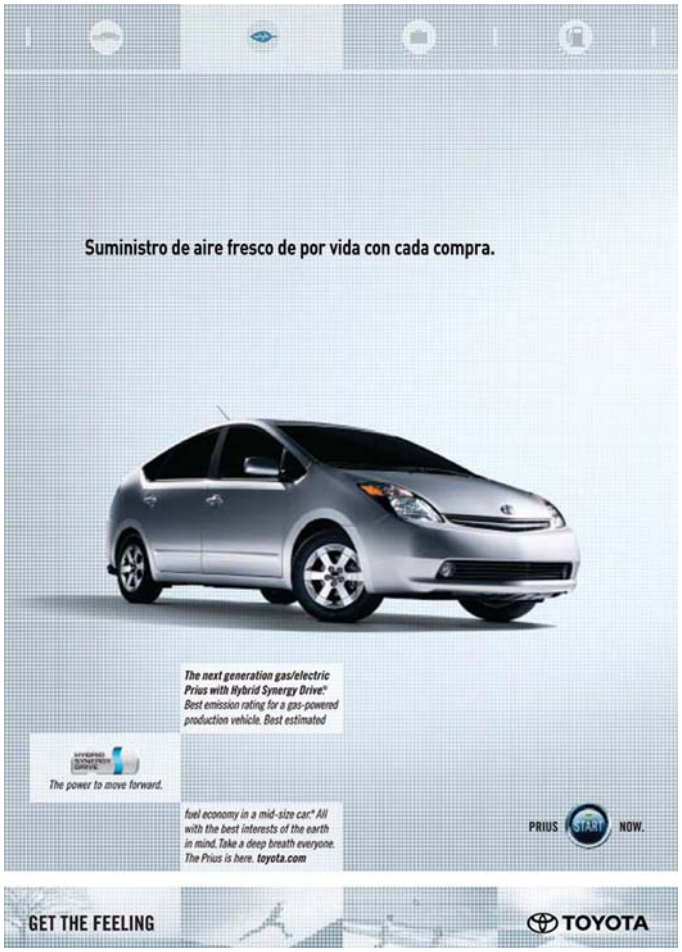
Administración de la relación con el cliente
El proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores.

No obstante, en años recientes, el significado de la administración de la relación con el cliente se ha extendido. En este sentido más extenso, la **administración de la relación con el cliente** es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores. Maneja todos los aspectos de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes.

Valor percibido por el cliente
Evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

Bloques de construcción de la relación: Valor y satisfacción para el cliente

La clave para establecer relaciones perdurables con los clientes es crear valor y satisfacción superiores para el cliente. Los clientes satisfechos representan más probabilidades de ser leales y constituir una gran parte del negocio de una compañía.



■ Valor percibido por el cliente: Cuando los clientes deciden si deben comprar un Prius, sopesan sus beneficios contra los beneficios de poseer otra marca de auto híbrido o convencional.

Valor para el cliente. Atraer y retener a los clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes enfrentan con frecuencia un apabullante despliegue de productos y servicios de los cuales deben elegir. Un cliente compra a la empresa que ofrece el mayor **valor percibido por el cliente**, lo cual es la evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

Por ejemplo, los dueños del automóvil híbrido Prius de Toyota obtienen muchos beneficios. El más evidente es el rendimiento de combustible. Sin embargo, cuando compra un Prius, su propietario también obtiene valor en cuanto a prestigio e imagen. Al manejar un Prius las personas se sienten y demuestran ser más responsables con el medio ambiente. Cuando deciden si deben comprar un Prius, los clientes sopesan estos y otros valores percibidos de poseer el auto contra el dinero, el esfuerzo y los costos físicos de adquirirlo. Además, compararán el valor de poseer un Prius contra el de poseer otra marca de auto híbrido o convencional. Seleccionarán la marca que les proporcione el mayor valor percibido.

Los clientes a menudo no juzgan los valores y costos del producto de manera precisa u objetiva. Actúan por medio del valor *percibido*. Por ejemplo, ¿es el Prius realmente la elección más económica? En realidad, puede tomarles años ahorrar lo suficiente en menores costos de combustible para compensar el alto precio de etiqueta del auto. Sin embargo, los compradores de Prius perciben que están obteniendo un valor real. Una encuesta reciente sobre las experiencias de los dueños de 69,000 autos nuevos mostró que los propietarios del Prius perciben más valor global por su dinero que los compradores de cualquier otro auto nuevo.[9]

Satisfacción del cliente. La **satisfacción del cliente** depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado.

Satisfacción del cliente
Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

Las empresas con marketing sobresaliente realizan un gran esfuerzo por mantener satisfechos a sus clientes. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. La mayoría de los estudios muestra que niveles

más altos de satisfacción del cliente producen mayor lealtad de los clientes, teniendo como resultado un mejor desempeño de la compañía.[10] La clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa. Las empresas inteligentes buscan *encantar* a los clientes al prometer solamente lo que pueden entregar, y entregar después *más* de lo que prometieron (*vea* Marketing en acción 1.1).

No obstante, si bien la empresa centrada en los clientes busca proporcionar una satisfacción elevada en comparación con sus competidores, no intenta *maximizar* la satisfacción de los clientes. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción de los clientes al reducir sus precios o aumentar sus servicios, pero esto podría redundar en menores utilidades. Por lo tanto, el propósito del marketing es generar satisfacción de los clientes de manera rentable. Esto exige un equilibrio muy delicado: el mercadólogo debe seguir generando más valor y satisfacción para los clientes, pero sin "regalar la casa".

Niveles y herramientas de las relaciones con el cliente Las compañías pueden crear relaciones con los clientes en muchos niveles, dependiendo de la naturaleza del mercado meta. En un extremo, una empresa con margen de clientes muy bajo puede tratar de desarrollar *relaciones básicas* con ellos. Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) no llama por teléfono ni visita a los clientes que compran Tide para conocerlos personalmente. En vez de ello, P&G crea relaciones por medio de la publicidad de creación de marca, promociones de venta, un número 1-800 para atender a los clientes, y su sitio web Tide FabriCare Network (www.Tide.com). En el otro extremo, en mercados con pocos clientes y altos márgenes, la empresa quiere crear *participaciones completas* con clientes clave. Por ejemplo, los equipos de desarrollo de clientes de P&G trabajan estrechamente con Wal-Mart, Safeway y otros grandes detallistas. En medio de estas dos situaciones extremas, resultan apropiados otros niveles de relaciones con los clientes.

Hoy en día, casi todas las empresas grandes están desarrollando la lealtad del cliente y programas de retención. Además de ofrecer valor y satisfacción superiores de manera consistente, los mercadólogos pueden usar herramientas de marketing específicas para desarrollar lazos más fuertes con sus consumidores. Por ejemplo, muchas compañías ya ofrecen *programas de marketing de frecuencia* para recompensar a los clientes que compran a menudo o en cantidades muy grandes. Las aerolíneas ofrecen programas de viajero frecuente, los hoteles elevan la categoría de las habitaciones de sus huéspedes asiduos, y los supermercados dan descuentos a los "clientes muy importantes".

Otras compañías auspician *programas de clubes de marketing* que ofrecen descuentos especiales a sus miembros y crean comunidades de afiliados. Por ejemplo:[11]

> Harley-Davidson patrocina el Harley Owners Group (H.O.G., Grupo de Dueños de Harley), el cual ofrece a los motociclistas de Harley "una manera organizada de compartir su pasión y mostrar su orgullo". Los beneficios de la membresía H.O.G. incluyen dos revistas (Hog Tales y Enthusiast), una Guía turística H.O.G., un programa de asistencia en el camino, un programa de seguros diseñado especialmente, servicio de recompensa por robo, un centro de viajes, y el programa "Fly & Ride" que permite a los miembros rentar motocicletas Harley mientras están de vacaciones. La compañía también mantiene el extenso sitio web H.O.G., que ofrece información sobre asociaciones H.O.G., reuniones, eventos y otros beneficios. El club mundial tiene ya más de 1300 asociaciones locales y 900,000 miembros.

Para crear relaciones con el cliente, las compañías pueden agregar vínculos estructurales así como beneficios financieros y sociales. Un mercadólogo industrial puede suministrar a sus clientes equipo especial o enlaces en línea para ayudarlos a administrar sus pedidos, la nómina o el inventario. Por ejemplo, McKesson



■ Creación de relaciones con los clientes: Harley-Davidson patrocina el Harley Owners Group (H.O.G., Grupo de Dueños de Harley), el cual ofrece a los propietarios "una manera organizada de compartir su pasión y mostrar su orgullo". El club mundial tiene ya más de 1300 asociaciones locales y 900,000 miembros.

MARKETING EN ACCIÓN 1.1

Relaciones con los clientes: Encantar a los clientes

Las compañías de marketing de primer nivel saben que encantar a los clientes implica más que simplemente abrir un departamento de quejas, sonreír mucho y ser amable. Estas compañías establecen estándares muy altos de satisfacción para el cliente, y con frecuencia realizan esfuerzos aparentemente extravagantes para cumplirlos. Considere el siguiente ejemplo:

Cierto cliente compró su primer Lexus una máquina de 45,000 dólares . Él podía costearse un Mercedes, un BMW o un Cadillac, pero compró el Lexus. Abordó su nuevo amor y lo condujo rumbo a casa, deleitándose con el olor de los interiores de piel y el soberbio desempeño. En la carretera interestatal, pisó el acelerador a fondo y sintió un agujero en el estómago. Las luces, los limpiadores, el aparatito para sostener bebidas que saltó de la consola central, el calentador del asiento que entibió su trasero en esa fría mañana de invierno, lo probó todo con creciente placer. Sólo por antojo, encendió el radio. Su estación de música clásica favorita se escuchó con un espléndido sonido cuadrafónico y rebotó en el interior. Oprimió el segundo botón; era su estación de noticias preferida. El tercer botón tenía sintonizada la apreciada estación de debates que lo mantenía despierto durante sus largos viajes. El cuarto botón sintonizaba la estación de rock favorita de su hija. De hecho, cada botón coincidía con sus gustos específicos. El cliente sabía que el automóvil era del tipo inteligente, pero ¿psíquico? No. El mecánico de Lexus había anotado los ajustes del auto que cambió por el nuevo y los sintonizó en el Lexus. El cliente estaba encantado. Este era su auto ahora, ¡de todo a todo! Nadie le dijo al mecánico lo que debía hacer, esto es parte de la filosofía Lexus: encantar a los clientes y seguir haciéndolo, y se obtiene a cambio un cliente de por vida. Lo que hizo el mecánico no le costó nada a Lexus; ni un centavo, pero solidificó una relación que podría valer hasta seis cifras para Lexus en términos de valor de por vida del cliente. La pasión que sienten sus concesionarios de todo el país por crear relaciones ha hecho de Lexus el vehículo de lujo más vendido en Estados Unidos.

Los estudios muestran que llegar a los extremos para mantener felices a los clientes, aunque algunas veces resulta costoso, va a la par con el buen desempeño financiero. Los clientes encantados regresarán una y otra vez. Por lo tanto, en el muy competitivo mercado actual, las compañías pueden darse el lujo de perder dinero en una transacción si esto ayuda a consolidar una relación con el cliente redituable a largo plazo.

Para las compañías interesadas en encantar a los clientes, valor y servicio excepcionales son más que un conjunto de políticas o acciones, son una actitud de toda la compañía, una parte importante de la cultura global de la empresa. Los empleados del Café Un Deux Trois en Minneapolis aprenden sobre el servicio al cliente del dueño del restaurante, Michael Morse. Una vez, Morse escuchó a un cliente alabar los rollitos primavera del restaurante chino de enfrente. La siguiente vez que el cliente visitó el café, Morse le sirvió los mismos rollitos primavera.

Southwest Airlines es conocida por sus bajas tarifas y rápidas llegadas. Pero también su amistosa y con frecuencia divertida tripulación hace grandes esfuerzos por encantar a los clientes. En una ocasión, después de dejar el andén de salida, un piloto de Southwest observó que una angustiada pasajera, con boleto en mano, corría por la pista, sudando y jadeando, evidentemente había llegado demasiado tarde. El piloto regresó al andén para recogerla. Dice el presidente de Southwest: "Rompió todas las reglas del manual, pero lo felicitamos por un trabajo bien hecho".

Four Seasons Hotels, conocido por su excepcional servicio, cuenta a sus empleados la historia de Ron Dyment, un portero de

Corporation, una importante empresa farmacéutica mayorista, ha establecido un sistema denominado Administración del Suministro en Línea que ayuda a sus clientes detallistas a administrar sus inventarios, la entrada de pedidos, y el espacio de anaquel. El sistema también apoya a los clientes de equipo y suministros médicos y quirúrgicos de McKesson a optimizar su suministro de compras y las operaciones de manejo de materiales.[12]

LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Están ocurriendo cambios impresionantes en las formas en que las compañías se relacionan con sus clientes. Las empresas antiguas se centraban en el marketing masivo que llegaba a todos los clientes posibles; las actuales, están creando relaciones más directas y perdurables con clientes seleccionados cuidadosamente. A continuación se presentan algunas de las tendencias más importantes de la manera en que las compañías están relacionándose con sus clientes.

Relaciones con clientes seleccionados más cuidadosamente Pocas empresas practican aún el verdadero marketing masivo —vender de manera estandarizada a cualquier cliente—. En la actualidad, la mayoría de los mercadólogos sabe que no se deben establecer relaciones con cualquier cliente. En vez de eso, las compañías se centran en una menor cantidad de clientes, pero más rentables. En la llamada *administración selectiva de relaciones*, muchas compañías emplean ahora el análisis de rentabilidad del cliente para descartar clientes



■ *Mantener a los clientes contentos. La amistosa y con frecuencia divertida tripulación de Southwest Airlines hace grandes esfuerzos por encantar a sus clientes.*

Toronto, quien olvidó poner en el taxi el portafolio de un huésped que iba de salida. El portero llamó al huésped, un abogado de Washington, D. C., y éste le dijo que necesitaba desesperadamente el portafolio para una reunión que tendría al día siguiente. Sin solicitar primero la aprobación de la administración, Dyment tomó un avión y regresó el portafolio. La compañía nombró a Dyment empleado del año.

De modo parecido, la cadena de tiendas departamentales Nordstrom se deleita con sus historias de heroicos actos de servicio, tales como empleados entregando pedidos en los hogares de los clientes o calentando los autos mientras los clientes pasan un poco más de tiempo comprando. Según uno de estos casos, un vendedor entrega un reembolsó a un cliente por unas llantas. Nordstrom no vende llantas, pero la tienda se enorgullece de su política de devoluciones sin hacer preguntas. Incluso está la historia de un hombre cuya esposa, leal cliente de Nordstrom, murió teniendo pagos atrasados por mil dólares en su cuenta con Nordstrom. La empresa no sólo dio por liquidada la cuenta, sino también envió flores al funeral.

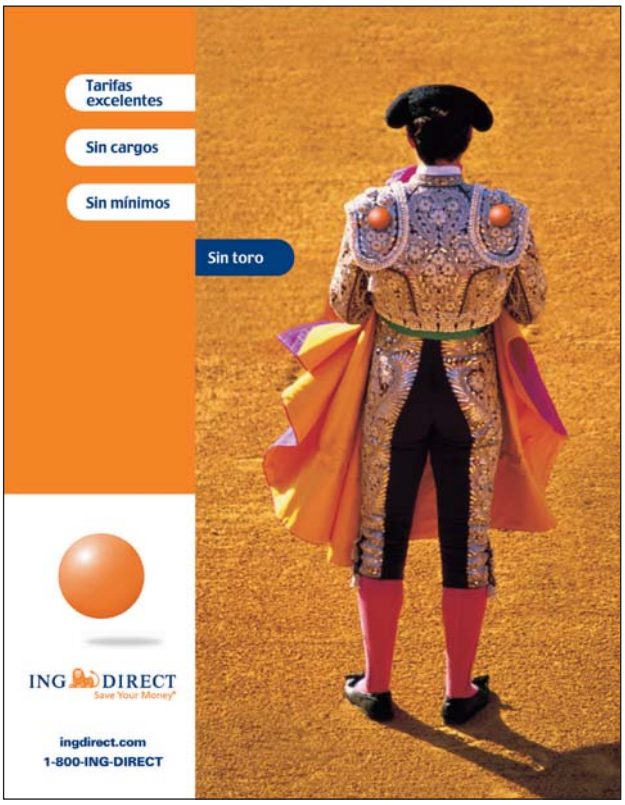
No existe una fórmula simple para cuidar a los clientes, pero eso tampoco es un misterio. De acuerdo con el director ejecutivo de L. L. Bean: "Muchas personas tienen cosas extravagantes que decir sobre el servicio al cliente… pero es un tipo de actividad diaria, continua, interminable, infatigable, perseverante y comprensiva." Para las compañías que lo hacen bien, también es muy gratificante.

Fuentes: Los ejemplos y las citas son de Denny Hatch y Ernie Schell, "Delight Your Customers", Target Marketing, abril de 2002, pp. 32-39; Dana James, "Lighting the Way", *Marketing News,* 1° de abril de 2002, pp. 1, 11; Patricia Sellers, "Companies That Serve You Best", *FORTUNE*, 31 de mayo de 1993, pp. 74-88; Chip R. Bell y Ron Zemke, "Service Magic", Executive Excellence, mayo de 2003, p. 13; y Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company*, diciembre de 2003, p. 57. Vea también "Lexus Retains Best-Selling Luxury Brand Title for Fifth Year in a Row", 5 de enero de 2005, al cual se tuvo acceso en www.lexus.com/about/press_releases/index.html; y Mark J. Arnold, y otros, "Customer Delight in a Retail Context: Investigating Delightful and Terrible Shopping Experiences", *Journal of Business Research*, agosto de 2005, p. 1132.

perdedores y concentrarse en mimar a los ganadores. Una vez identificados los clientes redituables, las empresas pueden crear ofertas atractivas y tratamientos especiales para atraerlos y ganar su lealtad.

Pero, ¿qué debe hacer la empresa con clientes no redituables? Si no los puede convertir en redituables, incluso puede "despedir" a quienes son irrazonables o cuestan más de lo que valen. Por ejemplo, los bancos ahora evalúan de manera rutinaria la rentabilidad del cliente basándose en factores como los saldos promedio de la cuenta, la actividad del usuario, el uso de los servicios, las visitas a las sucursales, y otras variables. En la mayoría de los bancos, los clientes redituables con grandes saldos son mimados con servicios de primera calidad, en tanto que los no redituables con saldos bajos son menospreciados. Sin embargo, ING Direct selecciona cuentas de manera diferente. Busca relaciones con los clientes que no necesitan ni quieren demasiados mimos costosos y despide a aquellos que sí los necesitan.[13]

> ING Direct es la cadena de "comida rápida" de los servicios financieros. Con un puñado de ofertas que incluyen cuentas de ahorro, CDs, y préstamos sobre el valor de la vivienda, el banco es muy simple. A pesar de eso, sus utilidades resultan absolutamente ostentosas, elevándose hasta el 45% sólo durante el año pasado. ¿El secreto de ING? La administración selectiva de las relaciones. El banco atrae a clientes de bajo mantenimiento con altas tasas de interés. Después, para compensar tal generosidad, realiza el 75% de sus transacciones en línea, evita formalismos como los cheques, y ofrece un servicio mínimo. De hecho, ING "despide" rutinariamente a clientes demasiado exigentes. Al desechar a clientes que consumen mucho tiempo,



■ Administración selectiva de las relaciones: ING Direct busca relaciones con clientes que no necesiten ni quieran mimos costosos, "despidiendo" de manera rutinaria a los clientes demasiado exigentes. El banco atrae a clientes de bajo mantenimiento con altas tasas de interés y sin cargos o saldos mínimos. ¡Sin toro!

la compañía ha bajado sus costos por cuenta a un tercio del promedio de la industria.

El director ejecutivo de ING, Arkadi Kuhlmann, explica: "Necesitamos mantener nuestros gastos bajos, y esto no funciona cuando los clientes piden demasiado [manejo]. Si la llamada telefónica con un cliente promedio nos cuesta 5.25 dólares y el ingreso por una cuenta promedio es de 12 dólares al mes, sólo es necesario que 100,000 clientes se porten mal para que los costos se disparen. Así que cuando un cliente llama muchas veces o quiere hacer muchas excepciones a las reglas, nuestro asociado de ventas puede decirle básicamente: Mire, esto no es adecuado para usted. Usted necesita regresar a su banco y obtener el tipo de contacto que requiere… Se trata de encontrar a los clientes que se sienten cómodos con un negocio de autoservicio; tratamos de que todo sea rápido… aunque nuestro toque es ligero y corto, todo se reduce a la manera en que usted se siente al final. Una sonrisa en una ventanilla de comida rápida puede ser tan satisfactoria como un buen servicio en un restaurante formal. Aunque hay algunos clientes descontentos, esos son los que desearía despedir".

Relaciones a largo plazo Así como las compañías están siendo más selectivas sobre los clientes que quieren atender, también están sirviendo a los clientes seleccionados de una manera más profunda y perdurable. Las compañías actuales hacen más que diseñar estrategias para *atraer* nuevos clientes y crear *transacciones* con ellos; aplican la administración de las relaciones con los clientes para *retener* a clientes actuales y cultivar *relaciones* redituables a largo plazo con ellos. La nueva visión es que el marketing es la ciencia y el arte de encontrar, retener *y* desarrollar a los clientes redituables.

¿A qué se debe este nuevo énfasis en conservar a los clientes? En el pasado, los mercados de rápido crecimiento y las economías en expansión significaban un abundante suministro de clientes nuevos. Sin embargo, las empresas actuales enfrentan nuevas realidades de marketing. Factores como el cambio en la composición demográfica, la creciente sofisticación de los competidores, y el exceso de capacidad en muchas industrias implican la escasez de clientes nuevos. Muchas empresas ya están luchando por mantener su participación en mercados que han dejado de crecer o se están debilitando.

Como resultado, los costos de atraer nuevos clientes están elevándose. De hecho, ahora cuesta de cinco a diez veces más atraer un cliente nuevo que mantener satisfecho un cliente actual. Sears se dio cuenta de que cuesta doce veces más atraer un cliente nuevo que mantener uno actual. Debido a esta nueva realidad, la compañía se esfuerza por mantener a los clientes redituables.[14]

Relaciones directas Además de relacionarse más profundamente con sus clientes, muchas compañías se están relacionando más *directamente*. De hecho, el marketing directo está en auge. Los consumidores pueden comprar prácticamente cualquier producto sin ir a la tienda: por teléfono, mediante catálogos por correo, en quioscos, y en línea. Los agentes de compras industriales pueden comprar en la web de manera rutinaria artículos que van desde suministros estándar para oficina hasta costosos equipos de alta tecnología para computadora.

Algunas compañías venden *únicamente* por canales directos —empresas como Dell, Expedia y Amazon.com, por mencionar algunas—. Otras usan las relaciones directas para complementar sus demás comunicaciones y canales de distribución. Por ejemplo, Sony vende consolas PlayStation y juegos a través de detallistas, apoyados por millones de dólares de publicidad masiva. Sin embargo, Sony usa su sitio web (www.PlayStation.com) para crear relaciones con jugadores de todas las edades. El sitio ofrece información sobre las últimas noticias y promociones de los juegos, guías de juego y soporte, e incluso tiene foros en línea donde los jugadores intercambian consejos e historias.

Algunos mercadólogos han aclamado al marketing directo como el "modelo de marketing del próximo siglo". Se imaginan un día en que todas las formas de compra y venta impliquen relaciones directas entre las compañías y sus clientes. Otros, aunque están de

acuerdo en que el marketing directo jugará un creciente e importante papel, solamente lo ven como una manera de acercarse al mercado. Estudiaremos más de cerca el mundo del marketing directo en los capítulos 13 y 14.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS SOCIOS

Cuando se trata de crear valor y relaciones sólidas con los clientes, los mercadólogos saben que no pueden hacerlo solos. Deben trabajar estrechamente con diferentes socios de marketing. Además de ser buenos para *administrar las relaciones con los clientes*, los mercadólogos también deben ser buenos en la **administración de las relaciones con los socios.** Están ocurriendo importantes cambios en la manera en que los mercadólogos se relacionan con socios de marketing dentro y fuera de la compañía para proporcionar juntos mayor valor para el cliente.

Administración de las relaciones con los socios
Trabajar estrechamente con socios de marketing ubicados en otros departamentos de la empresa y fuera de ella para proporcionar juntos mayor valor para el cliente.

Socios dentro de la empresa. Por tradición, los mercadólogos han tenido la tarea de entender a los clientes y representar sus necesidades en diferentes departamentos de la empresa. El antiguo razonamiento era que el marketing sólo lo ejecutaban el personal de marketing, ventas y apoyo al cliente. Sin embargo, en el más conectado mundo de hoy, el marketing ya no es el único dueño de las interacciones con los clientes. Todas las áreas funcionales pueden interactuar con los clientes, especialmente de manera electrónica. El nuevo razonamiento es que todos los empleados deben estar enfocados en el cliente. David Packard, el difunto cofundador de Hewlett-Packard, sabiamente dijo: "El marketing es demasiado importante como para dejarlo solamente al departamento de marketing".[15]

En la actualidad, en vez de que cada departamento trabaje independientemente, las empresas están vinculando a todos los departamentos con el fin de crear valor para el cliente. En lugar de asignar a los clientes únicamente personas de ventas y marketing, están formando equipos multifuncionales de apoyo al cliente. Por ejemplo, P&G asigna "equipos de desarrollo del cliente" a sus cuentas de mayoristas importantes. Estos equipos —constituidos por personal de ventas y de marketing, especialistas de operaciones, analistas financieros y de mercado, etc.— coordinan los esfuerzos de muchos departamentos de P&G para que el mayorista tenga más éxito.

Socios de marketing fuera de la empresa También están ocurriendo cambios en la manera en que los mercadólogos se relacionan con sus proveedores, socios de canal, e incluso competidores. La mayoría de las empresas de hoy son compañías interconectadas, confían profundamente en sus sociedades con otras empresas.

Los canales de marketing constan de distribuidores, detallistas y otros socios que relacionan a la compañía con sus compradores. La *cadena de suministro* describe un canal más largo, que va desde materias primas hasta componentes y productos terminados que son llevados al comprador final. Por ejemplo, la cadena de suministro para computadoras personales está formada por proveedores de circuitos integrados para computadora y de otros componentes; fabricantes de computadoras; y por los distribuidores, detallistas, y demás socios que venden las computadoras.

Mediante la *administración de la cadena de suministro*, muchas compañías están fortaleciendo sus relaciones con los socios a lo largo de la cadena de suministro. Saben que su suerte no sólo depende de su buen desempeño. El éxito de la creación de las relaciones con los clientes también depende de qué tan bien se desempeñe su cadena de suministro en comparación con la de los competidores. Estas compañías no sólo tratan a los proveedores como vendedores y a los distribuidores como clientes, tratan a ambos como socios para entregar valor al cliente. Por ejemplo, por un lado, Lexus trabaja en conjunto con proveedores minuciosamente seleccionados para mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones. Por otro lado, trabaja con las concesionarias para proporcionar ventas de gran calidad y servicio que traerán los clientes a su puerta y hará que regresen.

Más allá de administrar la cadena de suministro, las compañías están descubriendo que necesitan socios *estratégicos* si desean ser eficaces. En el nuevo entorno global más competitivo, estar solo es estar fuera de moda. Las *alianzas estratégicas* están prosperando en casi todas las industrias y servicios. Por ejemplo, Dell unió fuerzas con creadores de software como Oracle y Microsoft para incrementar las ventas industriales de sus servidores y del software de sus socios. Volkswagen está trabajando conjuntamente con la empresa de procesamiento agrícola Archer Daniels Midland para desarrollar y utilizar combustible biodiesel.

En ocasiones, incluso los competidores trabajan juntos para obtener un beneficio mutuo. Por ejemplo, los competidores del cuidado bucal Procter & Gamble y Philips unieron fuerzas para crear el innovador sistema IntelliClean, la combinación de un poderoso cepillo



■ Administración de las relaciones con los socios: Tanto Netflix como Wal-Mart se benefician de su sociedad para rentas de DVD. Wal-Mart promociona el servicio de Netflix. A cambio, Netflix provee vínculos anunciando rebajas de DVD en Wal-Mart.com.

dental y un sistema despachador de dentífrico. Wal-Mart y Netflix se asociaron para beneficiarse mutuamente:

> Al principio, Wal-Mart desarrolló su propio servicio en línea y por correo de rentas de DVD, compitiendo con el pionero de la industria Netflix y después con Blockbuster y Amazon.com. Sin embargo, después de obtener resultados mediocres, el gigante detallista recientemente entregó su servicio de rentas de DVD a Netflix. Tanto Wal-Mart como Netflix obtienen ganancias de esta sociedad. Wal-Mart promocionará el servicio de Netflix. A cambio, Netflix proveerá vínculos anunciando rebajas de DVD en Wal-Mart.com. Por lo tanto, el acuerdo refuerza tanto el liderazgo de Netflix en rentas de películas en DVD como el sólido negocio de venta de películas de Wal-Mart, proporcionando también más alternativas de selección y comodidad a los clientes.[16]

Tal como lo expresa Jim Kelly, antiguo director ejecutivo de UPS: "El viejo adagio 'Si no puedes vencerlos, úneteles', está siendo reemplazado por 'Úneteles, y no podrás ser vencido'".[17]

Captar el valor de los clientes

El primero de los cuatro pasos del proceso de marketing implica el establecimiento de relaciones con los clientes al crear y entregarles un valor superior. El último paso implica el captar a cambio el valor de los clientes en forma de ventas actuales y futuras, participación de mercado, y utilidades. Al crear valor superior para el cliente, la empresa establece clientes muy satisfechos que se mantienen leales y compran más. Esto, a su vez, significa mayores rendimientos a largo plazo para la empresa. Aquí, trataremos sobre los resultados de crear valor para el cliente: lealtad del cliente y su retención; participación de mercado y participación del cliente; y valor capital del cliente.

CREAR LEALTAD DEL CLIENTE Y SU RETENCIÓN

Una buena administración de las relaciones con el cliente crea encanto para los clientes. A cambio, ellos, encantados permanecen leales y hablan favorablemente a otros acerca de una empresa y sus productos. Los estudios muestran grandes diferencias entre la lealtad de clientes que están menos satisfechos, un poco satisfechos, y completamente satisfechos. Incluso una pequeña partícula de completa satisfacción puede crear una enorme partícula de lealtad. Por lo tanto, el objetivo de la administración de las relaciones con los clientes es crear no sólo satisfacción para el cliente, sino también encanto.[18]

Las empresas se están dando cuenta de que perder un cliente significa más que perder una venta. Significa perder todas las compras y recomendaciones que el cliente podría realizar durante su vida. He aquí una ilustración impresionante del **valor de por vida del cliente:**

Valor de por vida del cliente
Monto de todas las compras, y recomendaciones, que el cliente podría realizar durante su vida.

> Stew Leonard, quien maneja una cadena de cuatro supermercados muy redituables en Connecticut y Nueva York, dice que cada vez que ve un cliente malhumorado se imagina 50,000 dólares volando fuera de su tienda. ¿Por qué? Porque su cliente promedio gasta aproximadamente 100 dólares a la semana, compra durante 50 semanas al año, y permanece en el área por cerca de 10 años. Si este cliente tuvo una experiencia desagradable y se va a otro supermercado, Stew Leonard habrá perdido 50,000 dólares en ingresos. La pérdida puede ser mucho mayor si el cliente decepcionado comparte su mala experiencia con otros clientes y provoca que no vuelvan. Para que los clientes regresen, Stew Leonard ha creado lo que el *New York Times* llama la "Disneylandia de las tiendas de lácteos", lo cual incluye personajes con disfraces, entretenimiento programado, zoológico para niños, y muñecos animatrónicos por toda la tienda. Desde sus humildes inicios como una pequeña tienda de lácteos en 1969, Stew Leonard ha

crecido a un ritmo impresionante. Ha realizado 29 remodelaciones a la tienda original, que ahora atiende a más de 250,000 clientes cada semana. Su legión de leales compradores es, en gran medida, resultado del ferviente enfoque de la tienda hacia el servicio del cliente. La regla número 1 en Stew Leonard es: ¡El cliente siempre tiene la razón! La regla número 2 afirma: Si crees que el cliente está equivocado, ¡vuelve a leer la regla número 1![19]

Stew Leonard no es el único que evalúa el valor de por vida del cliente. Lexus calcula que un cliente leal y satisfecho vale 600,000 dólares en ventas durante su vida. El valor de por vida de un cliente de Taco Bell sobrepasa los 12,000 dólares.[20] Por lo tanto, en sentido económico, trabajar para retener y aumentar los clientes es lógico. De hecho, una compañía puede perder dinero en una transacción específica pero seguir obteniendo grandes beneficios de una relación a largo plazo.

Esto significa que las compañías deben tratar de cultivar buenas relaciones con los clientes. El encanto del cliente crea una relación emocional con un producto o servicio, no solamente una preferencia racional. L. L.Bean, conocido por ofrecer un excelente servicio al cliente y obtener de él mucha lealtad, predica la siguiente "regla de oro": vende buena mercancía, trata a tus clientes como seres humanos, y siempre regresarán por más. Aferrarse a los clientes es "tan básico que asusta", dice un ejecutivo de marketing. "Averiguamos las necesidades y los deseos de nuestros clientes y les entregamos más".[21]



■ Valor de por vida del cliente: Para que los clientes regresen, Stew Leonard ha creado la "Disneylandia de las tiendas de lácteos". La regla número 1 es: ¡El cliente siempre tiene la razón! La regla número 2: Si crees que el cliente está equivocado, ¡vuelve a leer la regla número 1!

AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Además de simplemente retener a buenos clientes para atraer el valor de por vida del cliente, la buena administración de las relaciones con los clientes puede ayudar a los mercadólogos a aumentar su **participación del cliente**, que es la parte que obtiene una empresa por las compras del cliente en sus categorías de producto. Así, los bancos quieren aumentar su "participación de cartera"; los supermercados y restaurantes obtener más "participación de estómago"; las compañías automotrices aumentar la "participación de garage", y las aerolíneas buscan mayor "participación de viajes".

Participación del cliente
Parte que obtiene la compañía por las compras del cliente en sus categorías de producto.

Para aumentar la participación del cliente, las empresas pueden ofrecer mayor variedad a los clientes actuales, o capacitar a los empleados en ventas cruzadas o ventas sugestivas para promocionar más productos y servicios con los clientes actuales. Por ejemplo, Amazon.com es muy hábil para influenciar las relaciones con sus más de 45 millones de clientes con el fin de aumentar su participación por las compras de cada cliente. Amazon.com originalmente vendía libros en línea, ahora ofrece a sus clientes música, videos, regalos, juguetes, productos electrónicos, productos de oficina, artículos para mejorar el hogar, productos de jardinería, ropa y accesorios, joyería, y una subasta en línea. Además, basándose en el historial de compras de cada cliente, la compañía le recomienda productos relacionados que pueden ser de su interés. De esta manera, Amazon.com atrae una mayor participación de lo que gasta cada cliente.

CREAR VALOR CAPITAL DEL CLIENTE

Ahora podemos ver la importancia de no sólo atraer clientes, sino también de mantenerlos y desarrollarlos. Un consultor de marketing lo explica así: "El único valor que la compañía creará es el que proviene de los clientes —los que tiene y los que tendrá en el futuro—. Sin clientes, los negocios no existen".[22] La administración de las relaciones con los clientes adopta un enfoque de largo plazo. Las compañías quieren, además de crear clientes redituables, "poseerlos" de por vida, captar su valor de por vida, y ganar una mayor participación por sus compras.

¿Qué es el valor capital del cliente? El objetivo principal de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto *valor capital del cliente*.[23] El **valor capital del cliente** es la combinación del valor de por vida de todos los clientes actuales y potenciales de la compañía. Claramente, cuanto más leales sean los clientes redituables, mayor será el valor capital de los clientes de una empresa. El valor capital del cliente puede ser una mejor forma

Valor capital del cliente
Combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una empresa.

de medir el desempeño de la empresa que contabilizar las ventas actuales o la participación de mercado. Mientras que las ventas y la participación de mercado reflejan el pasado, el valor capital del cliente sugiere el futuro. Consideremos a Cadillac:

> En las décadas de 1970 y 1980, Cadillac tenía algunos de los clientes más leales de la industria automovilística. Para toda una generación de compradores de autos, el nombre "Cadillac" definía el lujo estadounidense. La participación de Cadillac en el mercado de automóviles de lujo alcanzó un impactante 51% en 1976. De acuerdo con su participación de mercado y sus ventas, el futuro de la marca era optimista. Sin embargo, mediciones del valor capital del cliente hubieran mostrado una imagen más sombría. Los clientes de Cadillac estaban envejeciendo (la edad promedio era de 60 años) y el promedio del valor de por vida del cliente se encontraba a la baja. Muchos compradores de Cadillac habían adquirido su último auto. De esta manera, aunque la participación de mercado de Cadillac era buena, su valor capital del cliente no lo era.
>
> Comparemos lo anterior con BMW. Su imagen más juvenil y vigorosa no ganó la guerra inicial por la participación de mercado. Sin embargo, BMW obtuvo clientes más jóvenes con mayor valor de por vida. El resultado fue que en años posteriores a las décadas mencionadas, la participación de mercado de BMW y sus utilidades se elevaron, mientras la suerte de Cadillac disminuía estrepitosamente. Así que la participación de mercado no es la respuesta. Se deben cuidar no solamente las ventas actuales sino también las futuras. El valor de por vida del cliente y su valor capital son el nombre del juego. Al reconocer esto, Cadillac ha vuelto a estar a la moda centrándose en la nueva generación de consumidores con modelos de alto rendimiento y su muy exitosa campaña de publicidad Break Through.[24]

Crear relaciones adecuadas con los clientes correctos Las compañías tienen que administrar con mucho cuidado el valor capital del cliente. Deben ver a los clientes como activos a ser administrados y maximizados. Pero no todos los consumidores, ni siquiera todos los clientes leales, son una buena inversión. Sorprendentemente, algunos clientes leales pueden no ser redituables, pero algunos clientes desleales sí pueden volverse redituables. ¿A qué clientes debe la compañía atraer y retener? "Hasta cierto punto, la elección resulta evidente: mantener a los clientes que gastan grandes cantidades de manera consistente y dejar ir a quienes gastan poco en forma errática", dice un experto. "Pero, ¿qué pasa con quienes gastan grandes cantidades de manera errática y aquellos que gastan pequeñas cantidades consistentemente? A menudo no queda claro si deben atraerse o retenerse, ni a qué costo".[25]

La compañía puede clasificar a los clientes de acuerdo con su rentabilidad potencial y administrar sus relaciones adecuadamente. La figura 1.5 clasifica a los clientes en uno de cuatro grupos de relaciones, de acuerdo con su rentabilidad y lealtad proyectada.[26] Cada grupo requiere diferente estrategia de administración de relaciones. Los "extraños" muestran baja rentabilidad y poca lealtad proyectada. Las ofertas de la compañía no concuerdan



■ Para incrementar el valor de por vida del cliente y su valor capital, Cadillac está de nuevo a la moda. Su exitosa campaña de publicidad Break Through se enfoca en una generación más joven de consumidores.

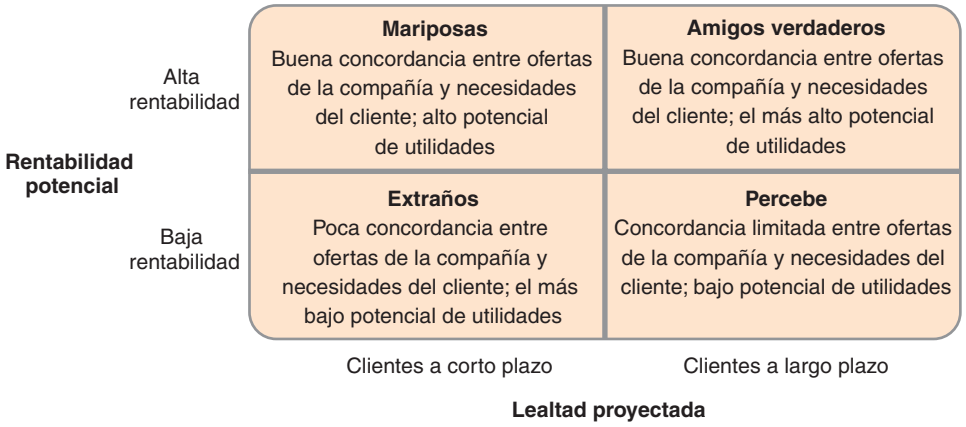


FIGURA 1.5
Grupos de relaciones con los clientes

Source: Reimpresión autorizada por *Harvard Business Review.* Adaptada de "The Mismanagement of Customer Loyalty" por Werner Relnartz y V. Kumar, julio de 2002, p. 93. Copyright© por el presidente y miembros de Harvard College; todos los derechos reservados.

con sus necesidades. La estrategia de administración de relaciones para estos clientes es simple: no invertir en ellos.

Las "mariposas" son redituables pero no leales. Hay una buena concordancia entre las ofertas de la compañía y sus necesidades; sin embargo, igual que las mariposas reales, se disfrutan por un corto lapso y después se van. Un ejemplo son los inversionistas del mercado de valores que intercambian acciones a menudo y en grandes cantidades, pero disfrutan buscando las mejores ofertas sin establecer una relación habitual con ninguna compañía de corretaje. Los esfuerzos por convertir a las mariposas en clientes leales raramente tienen éxito. En vez de eso, la compañía tiene que disfrutar a los clientes tipo mariposa en el momento; debe bombardearlos con promociones para atraerlos, crear satisfacción y transacciones redituables con ellos, y luego dejar de invertir en ellos hasta la siguiente vez.

Los "amigos verdaderos" son redituables y leales. Existe una fuerte concordancia entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. La empresa quiere invertir constantemente en la relación para encantar a estos clientes y cultivarlos, retenerlos y desarrollarlos. Quiere convertir a los "amigos verdaderos" en "creyentes verdaderos", quienes regresan regularmente y comunican a otros sus experiencias positivas con la compañía.

Los "percebes" son altamente leales pero no muy redituables. Existe una concordancia limitada entre sus necesidades y las ofertas de la compañía. Un ejemplo son los clientes de bancos pequeños que depositan a menudo pero no generan suficientes rendimientos como para cubrir los costos del mantenimiento de sus cuentas. Igual que los percebes en el casco de un barco, se convierten en una molestia. Los percebes son quizás los clientes más problemáticos. La compañía puede mejorar su rentabilidad al venderles más, aumentarles sus tarifas, o reducirles el servicio. Sin embargo, cuando no pueden volverse redituables, deben ser "despedidos" (vea Marketing en acción 1.2).

El punto importante aquí es: diferentes tipos de clientes requieren diferentes estrategias de administración. El objetivo es crear *relaciones adecuadas* con los *clientes correctos.*

Vinculación de conceptos

Ya cubrimos mucho territorio. Una vez más, baje el ritmo y desarrolle *sus propias* ideas acerca del marketing y de la dirección de marketing.

- Con *sus propias palabras*, ¿qué *es* la dirección de marketing y qué busca lograr?
- ¿Qué tan bien maneja Lexus sus relaciones con los clientes? ¿Qué estrategia de administración de clientes utiliza? ¿Qué estrategia de administración de clientes usa Wal-Mart?
- Piense en una compañía donde usted sea un "amigo verdadero". ¿Qué estrategia usa esa compañía para administrar su relación con usted?

El nuevo panorama de marketing

Conforme el mundo gira, se presentan cambios drásticos en el mercado. Richard Love de Hewlett-Packard observa: "El ritmo de cambio es tan rápido que la capacidad para cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva". Yogi Berra, el legendario receptor de los Yankees de Nueva York, lo resumió en forma mucho más sencilla cuando dijo:

MARKETING EN ACCIÓN 1.2

Best Buy: Crear relaciones adecuadas con los clientes correctos

"El cliente siempre tiene la razón". ¿Correcto? Después de todo, este eslogan se ha convertido en el principio que dirige a las más exitosas empresas de marketing. Pero en estos días, más y más mercadólogos están descubriendo una nueva verdad: algunos clientes pueden estar muy, muy equivocados —es decir, no son redituables—. Cada vez más, estas compañías cuidan a los clientes redituables y rechazan a los que les cuestan dinero.

Consideremos a Best Buy, el detallista en aparatos electrónicos de consumo más importante en Estados Unidos. Desde sus humildes inicios en 1966 como una pequeña cadena de aparatos estereofónicos para el hogar y el automóvil, Best Buy se ha transformado en una rentable cadena de 825 tiendas, y en un enorme detallista de 25 mil millones de dólares. Hoy en día las tiendas de Best Buy son gigantescas, emporios del tamaño de bodegas que ofrecen infinidad de productos —desde equipo electrónico de consumo, equipo de oficina para el hogar y electrodomésticos, hasta software, CD y DVD—, todos a precios de descuento.

Sin embargo, a pesar del éxito de la compañía, Best Buy enfrenta nubes negras en su horizonte. Wal-Mart, el detallista más grande del mundo, y Dell, el mayor fabricante de computadoras, están invadiendo rápidamente el rentable campo de los aparatos electrónicos de consumo. En 1997, ninguno de estos competidores aparecía tan siquiera en la lista de los principales detallistas de aparatos electrónicos de consumo. No obstante, en 2003, Wal-Mart se había disparado al segundo lugar, con 15.7 mil millones de dólares en ventas de aparatos electrónicos de consumo contra los 19.5 mil millones de Best Buy. Dell estaba en cuarto lugar con 6.3 mil millones. El director ejecutivo de Best Buy, Brad Anderson, teme que Best Buy pudiera terminar en lo que los detallistas llaman "el medio no rentable", incapaz de competir contra el enorme poder de compra que Wal-Mart tiene sobre los compradores susceptibles al precio o contra el modelo directo de Dell implementado para atender clientes en línea más prósperos.

Con la finalidad de poder distinguirse en este abarrotado mercado, Best Buy desplegó una nueva estrategia diseñada para identificar y servir a sus mejores clientes. El plan hace uso de las investigaciones del consultor Larry Selden, profesor de negocios en Columbia University. Selden argumenta que se debe considerar a la compañía como una cartera de *clientes*, no como líneas de producto. Sus estudios han identificado dos tipos básicos de clientes: ángeles y demonios. Los clientes ángel son redituables, en tanto que los demonio pueden costar a la compañía más de lo que producen. De hecho, Selden afirma que al servir a los demonios con frecuencia, se terminan las utilidades ganadas por servir a los ángeles.

Siguiendo esta lógica, Best Buy asignó un equipo operativo para analizar los hábitos de compra de sus clientes. Efectivamente, los analistas encontraron una gran cantidad de ángeles —aproximadamente el 20% de los clientes de Best Buy— que producían la mayor parte de las utilidades. De acuerdo con el *Wall Street Journal*: "Los ángeles de Best Buy son clientes que incrementan las ganancias del gigante de los aparatos electrónicos de consumo al comprar televisiones



Estrategia centrada en el cliente de Best Buy: Atender a los clientes ángeles mientras se exorcizan los clientes demonio. Las tiendas que se dirigen a "Barrys" de altos ingresos los conducen a áreas confortables que imitan las salas de entretenimiento tan populares entre los entusiastas del teatro en casa.

"El futuro ya no es lo que solía ser". Al cambiar el mercado, también deben cambiar quienes lo sirven.

En esta sección examinaremos las principales tendencias y fuerzas que están transformando el panorama del marketing y desafiando la estrategia de marketing. Asimismo, estudiaremos cuatro importantes desarrollos: la nueva era digital, la veloz globalización, la demanda por mayor ética y responsabilidad social, y el crecimiento del marketing sin fines de lucro.

LA NUEVA ERA DIGITAL

El reciente auge tecnológico ha producido una nueva era digital. El crecimiento explosivo en computadoras, telecomunicaciones, información, transporte, y otras tecnologías ha tenido un gran impacto en la manera en que las compañías proporcionan valor a sus clientes.

de alta definición, aparatos electrónicos portátiles y nuevos DVD sin esperar las rebajas o los reembolsos".

La fuerza operativa también encontró demonios: "Los [demonios son los] peores clientes de Best Buy…, la intención oculta del movimiento de compradores hambrientos de gangas es obtener del gran detallista el mayor ahorro posible. Compran productos, solicitan reembolsos, devuelven la mercancía y después la vuelven a comprar con descuentos de mercancía devuelta. Ellos se llenan de 'carnadas con pérdida', mercancía muy rebajada diseñada para aumentar el tráfico en la tienda, y después venden los productos en eBay obteniendo así una ganancia. Consiguen bajísimas cotizaciones de productos en sitios web y exigen que Best Buy cumpla su promesa de ofrecer el precio más bajo."

El director ejecutivo Anderson descubrió que estos clientes demonio podrían representar hasta 100 millones de los 500 millones de visitas de clientes a Best Buy cada año. "Ellos pueden causar un enorme estrago económico", declaró.

Así, luego de decidir que el cliente *no* siempre tiene la razón, Anderson se dispuso a deshacerse de los clientes demonio. En 2004, Best Buy comenzó a probar una estrategia para "Centrarse en el cliente" en 100 tiendas. Primero combinó los registros de venta de estas tiendas y las bases de datos de los clientes para distinguir a los clientes buenos de los malos. Para atraer a los ángeles, las tiendas comenzaron a abastecerse de más mercancía y a ofrecer un mejor servicio para esos artículos. Por ejemplo, instituyeron centros de fotografía digital y una "Cuadrilla de obsesos de la informática", la cual ofrece asistencia personalizada en la tienda o en el hogar a clientes de alto valor. Estableció el programa de lealtad Reward Zone, donde los clientes regulares pueden ganar puntos para obtener rebajas en compras futuras. Para desalentar a los demonios, los eliminó de sus listas de marketing, redujo las promociones y otras tácticas de venta que los atraían, e instaló una tarifa por reposición del 15 por ciento.

Sin embargo, Best Buy no se detuvo ahí. Los análisis de clientes revelaron que sus mejores clientes recaían en cinco grupos: "Barrys", hombres de altos ingresos; "Jills", madres suburbanas; "Buzzes", entusiastas de la tecnología masculinos; "Rays", hombres de familia jóvenes con ingresos limitados; y dueños de pequeños negocios. La compañía dio instrucciones a las tiendas centradas en el cliente para analizar a los clientes en su área de mercado y alinear su mezcla de productos y servicios para reflejar la composición de estos clientes. Además, capacitó a los empleados de las tiendas en el arte de atender a los ángeles y exorcizar a los demonios.

> Los empleados de las tiendas recibieron determinadas horas de capacitación para identificar a los clientes deseados de acuerdo con sus preferencias de compra y comportamiento. [En una tienda centrada en los Barrys de altos ingresos]… los empleados con camisetas azules merodean por los pasillos de DVD buscando candidatos prometedores. El objetivo es llevarlos al salón donde se exhiben sistemas de teatro en casa de alta definición con valor de 12,000 dólares. A diferencia de las secciones de televisión de la mayoría de las tiendas Best Buy, este salón tiene sillones, un sofá de piel, y una cesta con palomitas de maíz como imitación de las salas de entretenimiento que están muy de moda entre los fanáticos del teatro en casa. En las tiendas que son populares entre los jóvenes Buzzes, Best Buy está colocando áreas de videojuegos con sillones de piel y consolas de juego conectadas a televisiones gigantescas con pantallas de plasma. Los juegos están convenientemente apilados fuera del área de juego, y la glamorosa nueva televisión se ubica a unos cuantos pasos.

¿Funcionará el nuevo proyecto de Best Buy? Anderson sabe que esta original estrategia es riesgosa y que Best Buy debe ser cuidadoso. Por un lado, adaptar los formatos de las tiendas para avenirse a los clientes locales resulta costoso, los costos en las tiendas de prueba han tenido porcentajes una o dos veces más altos. Además, rechazar clientes —buenos o malos— puede ser muy arriesgado. "La imagen más peligrosa que podemos visualizar es un detallista que quiera despedir a sus clientes", advierte —antes de dejarlos ir, Best Buy trata de convertir a sus malos clientes en buenos—. "El desafío más delicado es disuadir a los clientes malos sin desalentar a los buenos", comenta un analista de la industria. Sin embargo, resultados preliminares mostraron que las tiendas de prueba centradas en el cliente han "derrotado" a las tiendas tradicionales de Best Buy al triplicar las ganancias en ventas comparadas con los formatos convencionales. La compañía está transformando ahora otras tiendas con el nuevo formato.

Por lo tanto, ¿el cliente siempre tiene la razón? No necesariamente. Mientras que puede ser cierto para los mejores clientes de una compañía, simplemente no se aplica a otros. Como lo expresó un mercadólogo: "El cliente siempre tiene la razón, pero no todos son clientes adecuados". Best Buy sabe que la meta es desarrollar la mejor cartera de clientes, una cartera basada en relaciones adecuadas con los clientes correctos.

Fuentes: Citas y extractos de Gary McWilliams, "Analyzing Customers, Best Buy Decides Not All Are Welcome", *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2004, p. A1. Información adicional de Laura Heller, "At Crossroads, Best Buy Charges Ahead with Customer Centricity", *DSN Retailing Today*, 10 de enero de 2005, p. 13; Larry Selden y Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers: Discover Which Is Which and Turbo-Charge Your Stock* (Nueva York: Penguin Group, 2003); Joshua Freed, "The Customer Is Always Right? Not Anymore", 5 de julio de 2004, al cual se tuvo acceso en www.sfgate.com; Laura Heller, "Doing to Demographics What's Never Been Done Before", *DSN Retailing Today*, 6 de septiembre de 2004, p.44; "Best Buy Co., Inc.", Hoovers Company Records, 15 de abril de 2005, p. 10209; y Gary McWilliams y Steven Gray, "Slimming Down Stores", *Wall Street Journal*, 29 de abril de 2005, p. B1.

Ahora, más que nunca, estamos conectados unos con otros y con cosas cercanas y lejanas existentes en el mundo que nos rodea. Antes se necesitaban semanas o meses para cruzar de un lado a otro Estados Unidos; ahora podemos dar la vuelta al mundo en cuestión de horas o días. Antes las noticias acerca de sucesos importantes del mundo tardaban días o incluso semanas en conocerse; ahora las vemos en el momento en que ocurren gracias a transmisiones en vivo por satélite. Antes la correspondencia entre personas separadas por grandes distancias tardaba días o semanas, ahora bastan unos instantes para poder comunicarse por teléfono o vía internet.

El auge tecnológico ha creado nuevas formas de conocer a los clientes y saber qué hacen, de crear productos y servicios a la medida de las necesidades de los clientes. La tecnología también está ayudando a las personas a distribuir productos de modo más eficiente y eficaz, y a comunicarse con los clientes masiva o personalmente.



■ La nueva era digital: El reciente auge tecnológico ha tenido un gran impacto en la manera en que los mercadólogos se relacionan y entregan valor a sus clientes.

Por ejemplo, investigadores de marketing que estén en la oficina matriz de una empresa ubicada en Nueva York pueden usar videoconferencias para supervisar sesiones de grupo realizadas en Chicago o París sin tener que subirse a un avión. Un mercadólogo directo sólo necesita dar unos cuantos clics con un botón electrónico para consultar servicios de datos en línea y conocer todo tipo de información: qué automóvil manejamos, qué leemos, qué sabor de helado nos gusta más. Asimismo, con las increíblemente potentes computadoras actuales, los mercadólogos crean sus propias bases de datos detalladas y las utilizan para dirigirse a clientes individuales con ofertas diseñadas para satisfacer necesidades específicas.

La tecnología también ha creado una nueva gama de herramientas de comunicación y publicidad —desde teléfonos celulares, máquinas de fax, discos compactos y televisión interactiva, hasta kioscos de video en aeropuertos y centros comerciales—. Los mercadólogos pueden usar estas herramientas para dirigirse a clientes seleccionados utilizando mensajes adaptados cuidadosamente. Gracias al comercio electrónico los clientes pueden diseñar, ordenar y pagar productos y servicios sin tener que salir de casa. Y, gracias a las maravillas de la entrega exprés, pueden recibir sus compras en menos de 24 horas. Desde exhibiciones por medio de realidad virtual que prueban productos nuevos hasta tiendas virtuales en línea que los venden, el auge tecnológico está afectando todos los aspectos del marketing.

La internet Tal vez la nueva tecnología más espectacular de todas es **internet.** Hoy en día, internet vincula a personas y negocios de todo tipo entre sí y con información de todo el mundo. Permite conectarse en cualquier momento y desde cualquier lugar con información, entretenimiento y comunicación. Las empresas están usando internet para desarrollar relaciones más estrechas con sus clientes y socios de marketing. Esas empresas ya no sólo compiten en los mercados *tradicionales*, ahora tienen acceso a nuevos y maravillosos *espacios* de mercado.

Internet
Inmensa trama pública de redes de computadoras, la cual vincula a usuarios de todo tipo en todo el mundo entre sí y con un "depósito de información" asombrosamente grande.

Internet se ha convertido en un verdadero fenómeno global. Se espera que el número de usuarios de internet en todo el mundo llegue a casi 1.4 mil millones en 2007.[27] Esta creciente y diversa población indica que todo tipo de personas están recurriendo a internet para obtener información y comprar productos y servicios.

En estos días es difícil encontrar una compañía que no utilice la web de manera significativa. Muchas empresas tradicionales tipo "ladrillo e instalaciones físicas" se han convertido en empresas de "clics e instalaciones físicas"; se han aventurado a incursionar en línea en un intento por atraer nuevos clientes y cultivar relaciones más sólidas con sus clientes actuales. Internet también ha engendrado una especie totalmente nueva de empresas de "sólo clic": las llamadas "punto-com". Durante el frenesí por la web experimentado a finales de los años de 1990, aparecieron las "punto-com" por todos lados para vender por internet todo tipo de cosas, desde libros, juguetes y discos hasta muebles, hipotecas y bolsas de 50 kg de alimento para perros. El frenesí amainó durante el "derrumbe de las punto-com" del 2000, cuando quebraron muchos "detallistas electrónicos" mal concebidos junto con otras empresas nuevas de la web. Hoy en día, pese a su turbulento inicio, las compras de consumidores en línea están creciendo a un ritmo saludable.

Si el comercio electrónico de consumo se vislumbra prometedor, el comercio electrónico de empresa a empresa está en pleno auge. Se espera que las transacciones B2B (*business-to-business*; de empresa a empresa) lleguen a los 4.3 billones de dólares este año, en comparación con sólo 107 mil millones de dólares en compras de consumidores. Al parecer todas las empresas importantes ya se han establecido en la web. Gigantes como GE, IBM, Siemens, Microsoft, Dell y muchos otros se han apresurado a aprovechar las potencialidades del B2B en internet.[28]

Así, el auge tecnológico proporciona nuevas y emocionantes oportunidades al mercadólogo. Exploraremos el impacto de la nueva era digital más a fondo en el capítulo 14.

LA VELOZ GLOBALIZACIÓN

Al tiempo que redefinen sus relaciones con clientes y socios, los mercadólogos también están examinando nuevamente las formas de conectarse con el más amplio mundo que los rodea.



■ Muchas compañías estadounidenses han desarrollado operaciones verdaderamente globales. Coca-Cola ofrece más de 400 diferentes marcas en más de 200 países, incluyendo la bebida energética BPM en Irlanda, Bitter Mare Rosso en España, Sprite Ice Cube en Bélgica, Fanta en Chile, y NaturAqua en Hungría.

Y en un mundo cada vez más pequeño a causa de las nuevas tecnologías de comunicación, ahora muchas empresas están conectadas *globalmente* con sus clientes y socios de marketing.

Hoy en día prácticamente todas las empresas, grandes o pequeñas, sienten la influencia de la competencia global: desde el vendedor de flores del barrio que compra su mercancía a viveros mexicanos hasta el fabricante estadounidense de aparatos electrónicos que compite en su mercado nacional con gigantescos rivales japoneses. Un naciente detallista por internet recibe pedidos de todos los rincones del mundo, mientras un gran productor estadounidense de bienes de consumo introduce productos nuevos en mercados emergentes en el extranjero.

Las empresas estadounidenses han enfrentado en su propio país el reto del hábil marketing de organizaciones multinacionales europeas y asiáticas. Empresas como Toyota, Siemens, Nestlé, Sony y Samsung con frecuencia han superado en desempeño a sus competidores estadounidenses en mercados norteamericanos. Asimismo, empresas estadounidenses posicionadas en una amplia gama de industrias han desarrollado verdaderas operaciones globales, fabricando y vendiendo sus productos en todo el mundo. Coca-Cola ofrece una sorprendente selección de 400 diferentes marcas en más de 200 países. Incluso MTV se ha unido a la élite de marcas globales, proporcionando versiones locales de su incesante tamborileo a los adolescentes de 164 países.[29]

Hoy en día las empresas no sólo están tratando de vender en mercados internacionales una mayor cantidad de bienes producidos localmente; también están comprando más componentes y materiales fuera de sus fronteras. Por ejemplo, Isaac Mizrahi, uno de los principales diseñadores de moda de Estados Unidos, podría escoger tela tejida con lana australiana y diseños impresos en Italia. Mizrahi diseña un vestido y envía el dibujo por correo electrónico a un agente de Hong Kong, quien hace el pedido a una fábrica de China. Los vestidos terminados se envían por carga aérea a Nueva York, donde se redistribuyen a tiendas departamentales y de especialidad ubicadas en todo el país.

Así, en todo el mundo, los directivos están adoptando una perspectiva cada vez más global, no solamente local, de la industria, los competidores y las oportunidades de su empresa. Se están preguntando: ¿Qué es el marketing global? ¿En qué difiere del marketing nacional? ¿Cómo afectan a nuestro negocio los competidores y las fuerzas globales? ¿A qué grado debemos "globalizarnos"? Trataremos con más detalle el mercado global en el capítulo 15.

LA DEMANDA POR MAYOR ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los mercadólogos están examinando nuevamente sus relaciones con los valores y las responsabilidades sociales y con el propio planeta que nos da sustento. Al madurar los movimientos

mundiales del consumismo y el ecologismo, se está exigiendo a los mercadólogos hacerse más responsables por el impacto social y ambiental de sus acciones. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi todos los ámbitos de negocio, y pocas empresas pueden desentenderse del renovado y muy exigente movimiento ecologista.

En el futuro, los movimientos de responsabilidad social y ecologistas impondrán exigencias cada vez más estrictas a las empresas. Algunas compañías oponen resistencia a estos movimientos, cediendo únicamente cuando las leyes o el clamor de los consumidores las obligan a ello. En cambio, las empresas más progresistas aceptan rápidamente sus responsabilidades para con el mundo que las rodea. Ven las acciones socialmente responsables como una oportunidad de prosperar haciendo el bien: obtener utilidades al servir a los intereses a largo plazo de sus clientes y comunidades.

Algunas compañías —como Patagonia, Ben & Jerry's, Honest Tea y otras— están practicando el "capitalismo asistencial", destacándose por su espíritu cívico y su interés por el prójimo. Incorporan la responsabilidad social en sus planteamientos corporativos de valor y misión. Por ejemplo, si se trata de responsabilidad ecológica, el vendedor de equipo de excursionismo Patagonia está "comprometido de corazón". "Los que trabajamos aquí compartimos el fuerte compromiso de proteger las tierras y aguas vírgenes", declara el sitio web de la compañía. "Creemos en el uso de los negocios para inspirar soluciones a la crisis ambiental". Patagonia respalda sus palabras con acciones. Cada año destina el 1% de sus ventas o un 10% de sus ganancias, lo que sea mayor, a la protección del ambiente natural.[30] Volveremos a estudiar la relación entre marketing y responsabilidad social en el capítulo 16.

EL CRECIMIENTO DEL MARKETING SIN FINES DE LUCRO

En el pasado, el marketing se aplicó sobre todo en el sector empresarial con fines de lucro. Sin embargo, en años recientes, el marketing se ha convertido también en parte importante de las estrategias de muchas organizaciones que no tienen fines de lucro —como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas, e incluso iglesias—. Consideremos el ejemplo siguiente:

> "¿Quieren alimentar su alma?, interroga un anuncio colocado en el transporte subterráneo de la ciudad de Nueva York por Marble Collegiate Church. "Tenemos un gran menú". De hecho, Marble Collegiate tiene algo en su plato para casi todo tipo de clientes espirituales. Tiene ministerios enfocados a las personas de la tercera edad; a solteros jóvenes; solteros adultos; homosexuales y lesbianas; empresarios; artistas, actores y escritores; hombres; mujeres; niños; a quienes adoren cantar *gospel*, y a muchas más. Igual que muchas otras instituciones religiosas que trabajan para retener





■ Ampliar las relaciones: La agencia de publicidad de Marble Collegiate Church ha producido anuncios con modernos mensajes dirigidos a la juventud.

a su reducido número de feligreses, Marble Collegiate está adoptando las herramientas y tácticas de marketing de compañías que venden bienes más mundanos. Adapta su "marca" y "producto central", la religión, a las necesidades de personas inclinadas a la espiritualidad y que tal vez desconfían de las organizaciones religiosas convencionales. Para entregar este mensaje, designó como misionero a una agencia de publicidad de Madison Avenue. La agencia produjo una ingeniosa campaña de marketing con modernos mensajes dirigidos a la juventud. Un anuncio insta a los feligreses potenciales: "Haz un amigo en un lugar muy alto". Otro pregona: "Nuestro producto realmente hace milagros". Al parecer todo ese marketing está funcionando. La afluencia al sitio web de Marble Collegiate se ha incrementado en un 30% desde que se lanzó la campaña, y la iglesia ha tenido su mayor asistencia en más de 30 años.[31]

De modo similar, las universidades privadas, ante la baja en la matrícula y el aumento en los costos, están usando marketing para competir por estudiantes y fondos. Muchos grupos artísticos —incluso la Lyric Opera Company of Chicago, para la que se agotan las entradas durante toda la temporada— enfrentan enormes déficit operativos que deben cubrir mediante un marketing más agresivo hacia los donantes. Por último, muchas organizaciones sin fines de lucro de gran tradición —la YMCA, el Ejército de Salvación, y las *Girl Scouts*— han perdido afiliados y ahora están modernizando su misión y sus "productos" para atraer más miembros y donantes.[32]

Las dependencias del gobierno también han mostrado un interés creciente por el marketing. Por ejemplo, el ejército de Estados Unidos tiene un plan de marketing para atraer reclutas, y diversas instituciones gubernamentales diseñan *campañas de marketing social* para fomentar la conservación de energía y la preocupación por el entorno, o para disuadir a la gente de fumar, beber en exceso o usar drogas. Incluso el otrora anticuado U. S. Postal Service ha creado innovadores planes de marketing para vender timbres conmemorativos, promover sus servicios de correo prioritario contra los de sus competidores, y engalanar su imagen. En total, el gobierno de Estados Unidos es el vigesimoctavo anunciante más grande de la nación, con un presupuesto de publicidad anual de más de mil millones de dólares.[33]

En resumen, ¿qué es marketing?

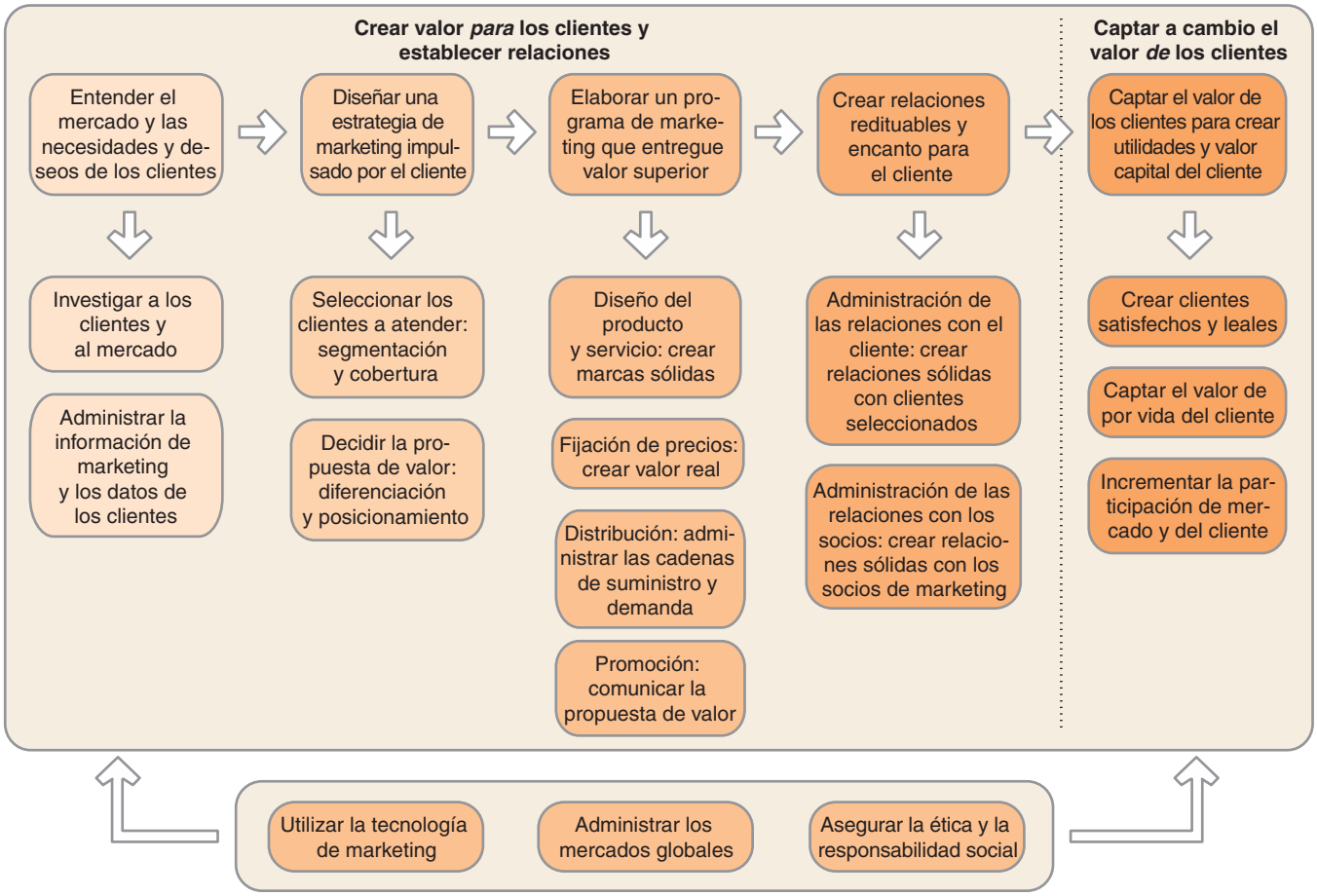
Al inicio de este capítulo, la figura 1.1 presentó un modelo simple del proceso de marketing. Ahora que hemos estudiado todos los pasos del proceso, la figura 1.6 presenta un modelo ampliado para ayudarnos a reunir toda la información. ¿Qué es marketing? De manera simple, es el proceso de construir relaciones redituables al crear valor para los clientes captando a cambio el valor de los clientes.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se centran en la creación de valor para los clientes. Primero, la compañía obtiene un completo entendimiento del mercado al investigar las necesidades de los clientes y administrar la información de marketing. Después, diseña una estrategia de marketing impulsada por el cliente basada en las respuestas de dos simples preguntas. La primera pregunta es: "¿A qué consumidores atenderé?" (segmentación de mercado y cobertura de mercado). Las compañías de marketing exitosas saben que no pueden servir a todos los clientes. En vez de eso, tienen que enfocar sus recursos en los clientes que pueden servir mejor y de manera más redituable. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es: ¿Cómo puedo atender mejor a los clientes seleccionados? (diferenciación y posicionamiento). Aquí el mercadólogo esboza una propuesta de valor que explica detalladamente los valores que la compañía entregará para atraer a los clientes meta.

Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía debe elaborar un programa de marketing —el cual consta de cuatro elementos de la mezcla de marketing, o las cuatro P— que transforme la estrategia de marketing en valor real para los clientes. La compañía desarrolla entonces ofertas de producto y les crea sólidas identidades de marca. Fija un precio con el propósito de crear un valor real para el cliente y pone las ofertas a disposición de los consumidores meta. Por último, la compañía diseña programas de promoción que comunican la propuesta de valor a los consumidores meta y los convence de probar la oferta de mercado.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing implica establecer valiosas y redituables relaciones con los consumidores meta. Durante todo el proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para crear satisfacción y encanto. Sin embargo, para establecer relaciones de valor con los clientes, la compañía no puede actuar sola. Debe trabajar de cerca con sus socios de marketing dentro y fuera de la

FIGURA 1.6 Modelo ampliado del proceso de marketing



compañía y a través del sistema de marketing. Por lo tanto, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor *para* los clientes. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de sus sólidas relaciones con el cliente al captar el valor *de* los clientes. Proporcionar valor superior al cliente produce clientes muy satisfechos que comprarán más y seguirán haciéndolo. Esto ayuda a la compañía a captar el valor de por vida del cliente y mayor participación. El resultado para la empresa es valor capital del cliente a largo plazo.

Por último, al enfrentar el cambiante panorama del marketing actual, las compañías deben considerar tres factores adicionales. Para crear relaciones con los clientes y socios, deben utilizar la tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales, y actuar de manera ética y socialmente responsable.

La figura 1.6 proporciona un buen mapa de caminos para capítulos posteriores del libro. Los capítulos 1 y 2 presentan el proceso de marketing, y se enfocan en la creación de las relaciones con el cliente y en la obtención del valor del cliente. Los capítulos 3, 4 y 5 abordan el primer paso del proceso de marketing —entender el entorno de marketing, administrar la información de marketing, y comprender el comportamiento del consumidor—. En el capítulo 6 estudiamos más a fondo las dos principales decisiones de la estrategia de marketing: seleccionar los clientes que se atenderán (segmentación y cobertura) y decidir la propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento). Los capítulos 7 a 13 tratan una a una las variables de la mezcla de marketing. Después, los últimos tres capítulos examinan factores especiales del marketing: tecnología de marketing en la era digital, mercado global, y ética y responsabilidad social en el marketing.

Entonces, aquí vamos, por el camino del aprendizaje del marketing. Esperamos que disfruten su viaje.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Las compañías más exitosas de la actualidad, ya sean grandes o pequeñas, de lucro o sin fines de lucro, nacionales o globales, comparten un sólido enfoque en el cliente y un gran compromiso con el marketing. La meta del marketing es crear y administrar relaciones redituables con los clientes. El marketing busca atraer nuevos clientes al prometerles valor superior y mantener y desarrollar a sus clientes actuales al proporcionarles satisfacción. El marketing actúa dentro de un entorno global dinámico, el cual puede invalidar rápidamente las estrategias ganadoras de ayer. Para tener éxito, las compañías tendrán que estar totalmente enfocadas en el mercado.

1. Defina *marketing* y describa los pasos del proceso de marketing.

Marketing es el proceso a través del cual las compañías crean valor para los clientes y sólidas relaciones con ellos para captar a cambio el valor de los clientes.

El proceso de marketing consta de cinco pasos. Los primeros cuatro pasos crean valor para los clientes. Primero, los mercadólogos deben entender el mercado y las necesidades y deseos de los clientes. Después, diseñan una estrategia de marketing impulsado por el cliente con el objeto de obtener, mantener y desarrollar a los consumidores meta. En el tercer paso, los mercadólogos elaboran un programa de marketing que realmente entregue valor superior. Todos estos pasos son la base para implementar el cuarto paso: crear encanto y relaciones redituables con los clientes. En el último paso, la compañía cosecha las recompensas de sus sólidas relaciones con el cliente al captar su valor.

2. Explique la importancia de entender a los clientes y al mercado e identifique los cinco conceptos centrales de mercado.

Las compañías de marketing sobresaliente hacen hasta lo imposible por conocer y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Este entendimiento los ayuda a diseñar ofertas de mercado que satisfagan tales deseos y establezcan relaciones de mucho valor con las cuales atraer el valor de por vida del cliente y mayor participación del cliente. El resultado para la empresa es el incremento del valor capital del cliente a largo plazo.

Los conceptos centrales del mercado son: necesidades, deseos y demandas; ofertas de mercado (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios y relaciones; y mercados. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas. Las compañías satisfacen las necesidades a través de una propuesta de valor, la cual es un conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La propuesta de valor se cumple mediante una oferta de mercado que entrega valor y satisfacción al cliente, obteniendo así un intercambio de relaciones a largo plazo con los clientes.

3. Identifique los elementos clave de una estrategia de marketing impulsado por el cliente y analice las orientaciones de la dirección del marketing que guían la estrategia de marketing.

La compañía debe decidir primero a *quién* quiere servir. Esto se puede hacer dividiendo el mercado en segmentos de clientes (*segmentación de mercado*) y seleccionando qué segmentos se cubrirán (*mercado meta*). Después, la compañía debe decidir *cómo* atenderá a sus clientes meta (cómo se *diferenciará* y *posicionará* en el mercado).

La dirección de marketing puede adoptar una de las cinco orientaciones de marketing. El *concepto de producción* sostiene que la tarea de la gerencia es mejorar la eficiencia de la producción y reducir los precios. El *concepto de producto* postula que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño, y características innovadoras; por lo tanto, no requiere muchos esfuerzos promocionales. El *concepto de ventas* sostiene que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala. El *concepto de marketing* establece que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada en forma más eficaz y eficiente que los competidores. El *concepto de marketing social* sostiene que la satisfacción del cliente *y* su bienestar social a largo plazo son la clave para alcanzar las metas de la compañía y cumplir con sus responsabilidades.

4. Analice la administración de las relaciones con el cliente e identifique las estrategias a implementar para crear valor para los clientes con el fin de obtener a cambio el valor de los clientes.

En términos generales, la *administración de las relaciones con el cliente* es el proceso global de crear y mantener relaciones redituables con los clientes al entregar valor y satisfacción superiores. El objetivo de la administración de las relaciones con el cliente es producir un alto *valor capital del cliente*, que es la combinación del valor de por vida de todos los clientes de la compañía. La clave para construir relaciones duraderas es la creación de *valor* y *satisfacción superiores para el cliente*.

Las compañías no solamente quieren atraer a los clientes redituables, sino también establecer relaciones que los retenga y aumenten la "participación del cliente". Diferentes tipos de clientes requieren diferentes estrategias de administración de las relaciones con el cliente. El objetivo del mercadólogo es crear *relaciones adecuadas* con los *clientes correctos*. Lo que la compañía obtiene al crear valor *para* los consumidores meta es captar el valor *de* los clientes en utilidades y valor capital del cliente.

Cuando se trata de crear relaciones con los clientes, los mercadólogos saben que no pueden hacerlo solos. Deben trabajar estrechamente con socios de marketing localizados dentro y fuera de la compañía. Además de ser buenos para *administrar las relaciones con el cliente*, deben ser buenos en la *administración de las relaciones con los socios* .

5. Describa las principales tendencias y fuerzas que están transformando el panorama del marketing en esta nueva era de relaciones.

Conforme el mundo gira, se presentan cambios drásticos en el mercado. El auge en computadoras, telecomunicaciones, información, transporte, y otras tecnologías ha creado nuevas formas de conocer a los clientes y saber qué hacen, de crear productos y servicios a la medida de las necesidades de los clientes.

En un mundo cada vez más pequeño, muchas empresas están ahora conectadas *globalmente* con sus clientes y socios de marketing. Hoy en día prácticamente todas las empresas, grandes o pequeñas, sienten la influencia de la competencia global. Los mercadólogos también examinan de nuevo sus responsabilidades éticas y sociales, y se les está pidiendo hacerse más responsables por el impacto social y ambiental de sus acciones. Por último, en el pasado, el marketing se aplicó sobre todo en el sector empresarial con fines de lucro. Sin embargo, en años recientes, el marketing se ha convertido además en una parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas, e incluso iglesias.

En resumen, tal como estudiamos a lo largo del capítulo, los principales nuevos desarrollos en marketing se pueden abreviar en una sola palabra: *relaciones*. En la actualidad, los mercadólogos de todo tipo están aprovechando las nuevas oportunidades que se presentan para crear relaciones con sus clientes, con sus socios de marketing, y con el mundo que los rodea.

Orientación con términos clave

Administración de las relaciones con el cliente (14)
Administración de las relaciones con los socios (19)
Concepto de marketing (11)
Concepto de marketing social (12)
Concepto de producción (10)
Concepto de producto (10)
Concepto de ventas (10)
Demandas (6)
Deseos (6)
Dirección de marketing (9)
Intercambio (8)
Internet (26)
Marketing (5)
Mercado (8)
Miopía de marketing (7)
Necesidades (6)
Oferta de mercado (7)
Participación del cliente (21)
Satisfacción del cliente (14)
Valor capital del cliente (21)
Valor de por vida del cliente (20)
Valor percibido por el cliente (14)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Repase las definiciones de marketing estudiadas al inicio del capítulo. ¿Qué definición de marketing concuerda más con la que usted tenía antes de leer el capítulo? ¿Por qué?
2. ¿Por qué es tan importante para los mercadólogos el entendimiento de los deseos del cliente? ¿Cómo se relacionan entre sí los conceptos de valor y satisfacción? Explique la diferencia entre transacciones y relaciones.
3. ¿Por qué es importante la selección del mercado meta para la estrategia de marketing impulsado por el cliente? ¿Cómo podría la selección del mercado meta afectar a la satisfacción del cliente?
4. Compare y contraste el concepto de marketing y el concepto de marketing social. ¿Está usted de acuerdo en que los mercadólogos tienen la obligación de considerar el bienestar de la sociedad a largo plazo al elaborar sus ofertas de mercado?
5. ¿Cómo se beneficia una compañía de la creación de relaciones con sus clientes y socios? ¿De qué maneras puede una empresa crear relaciones más redituables con sus clientes?
6. ¿Qué cambios recientes en el panorama del marketing considera usted que han tenido mayor impacto en la creación de valor para el cliente y construcción de relaciones de marketing?

Preguntas de aplicación

1. Los consumidores, por lo general, pueden escoger entre una extensa variedad de productos y servicios para satisfacer una necesidad o un deseo determinados. Considere su necesidad de sustento. ¿Cómo se traduce dicha necesidad en diferentes deseos? ¿Qué ofertas de marketing están disponibles para satisfacer las necesidades que también atraen sus deseos? ¿Cómo podrían otros consumidores ubicados en diferentes segmentos de mercado satisfacer la misma necesidad de sustento?
2. Las compañías que miden el valor de por vida del cliente determinan las ganancias potenciales de todas las compras que el cliente realiza durante su vida. Cuando los bancos evalúan la rentabilidad de clientes individuales, algunos descubren que un subconjunto de ciertos clientes les cuesta dinero, en vez de generarles ganancias. ¿Deben los

bancos "despedir" a sus clientes no redituables? ¿Cuáles son las consecuencias de esta acción? ¿Cómo puede la consideración del valor de por vida de un cliente afectar la perspectiva del banco sobre el cliente? ¿Cómo puede afectar la eliminación de los clientes no redituables el valor capital del banco tanto positiva como negativamente?

3. Piense en una empresa de su propia ciudad con la que tenga alguna relación. Repase la figura 1.5. ¿En qué grupo de relación se situaría usted? ¿Qué valor obtiene usted de la relación, y cómo capta la compañía su valor a cambio?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

La clave del buen marketing es crear relaciones con el cliente que le produzcan satisfacción. Para muchas compañías, la administración de las relaciones con el cliente depende no sólo de los empleados que interactúan con los clientes sino también del software. El software CRM localiza la interacción de cada cliente con la compañía mediante diversas líneas de negocio en diferentes lugares. Al combinar la información de todos los "puntos de contacto" de los clientes, las compañías tratan de maximizar el valor entregado en la interacción con el siguiente cliente. Además, usando el software CRM, los mercadólogos pueden formular conjeturas firmes sobre el valor de por vida del cliente y el valor capital del cliente para la compañía.

1. Visite www.crm2day.com para obtener más información sobre la manera en que los mercadólogos confían en el software para crear relaciones con sus clientes. ¿Cuáles son algunas de las potenciales desventajas de administrar relaciones usando bases de datos?
2. ¿Puede el software realmente ayudar a los mercadólogos a administrar las relaciones con el cliente?
3. ¿Cómo podrían los mercadólogos usar el software CRM para aumentar la participación del cliente?

Enfoque en la ética

El concepto de marketing se centra en satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes, pero ¿qué pasa si al hacer esto se pone en riesgo al consumidor? Los impactos en la salud generados por el tabaco y el alcohol son muy conocidos, aunque estos productos se comercializan y venden de manera legal. Además, las consecuencias de una mala nutrición han sido objeto de atención general desde hace poco. Más específicamente, la FDA (Food and Drug Administration; Administración de Alimentos y Fármacos) ha advertido sobre el nivel de ácidos transgrasos presente en algunos productos alimenticios. En respuesta, compañías como McDonald's, Kraft Foods y Frito-lay, han estado reevaluando sus productos y haciendo cambios. Por ejemplo, McDonald's ahora da a elegir entre papas fritas o fruta rebanada con su Cajita Feliz.

1. ¿Qué responsabilidades éticas tienen con los consumidores las compañías que producen artículos que pueden tener efectos adversos para la salud?
2. ¿Realmente puede una compañía considerar el bienestar a largo plazo del consumidor y de la sociedad y al mismo tiempo maximizar sus utilidades?
3. Divídanse en grupos pequeños, después dividan cada grupo en equipos y debatan acerca de si es ético comercializar productos potencialmente dañinos.

Videos

El caso en video de Harley-Davidson que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 2



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. explicar la planeación estratégica para toda la empresa y sus cuatro pasos
2. analizar el diseño de carteras de negocios y la creación de estrategias de crecimiento
3. explicar el papel del marketing en la planeación estratégica y la manera en que el marketing trabaja con sus socios para crear y entregar valor al cliente
4. describir los elementos que componen una estrategia de marketing y una mezcla de marketing orientada hacia el cliente, y las fuerzas que influyen en una y otra
5. enumerar las funciones de la dirección de marketing, incluidos los elementos de un plan de marketing, y analizar la importancia de la medición y administración del rendimiento de marketing

La compañía y su estrategia de marketing: Asociaciones para crear relaciones con los clientes

Mapa de caminos Avance de conceptos

¿Listo para continuar el viaje? En el primer capítulo estudiamos el proceso de marketing que usan las compañías para crear valor para los clientes y poder a su vez captar el valor del cliente. En esta etapa del viaje exploraremos más a fondo los pasos 2 y 3 del proceso de marketing diseñar estrategias de marketing orientadas hacia el cliente y elaborar programas de marketing. Para empezar, analizaremos la planeación estratégica general; después abordaremos la manera en que los mercadólogos, guiados por el plan estratégico, trabajan de cerca con otros dentro y fuera de la empresa para atender a los clientes. Luego examinaremos la estrategia de marketing y la planeación cómo eligen los mercadólogos a sus mercados meta, posicionan sus ofertas de mercado, desarrollan una mezcla de marketing, y administran sus programas de marketing. Por último, estudiaremos el importante paso de medir y administrar el rendimiento en la inversión de marketing.

Primera parada: Nike. En las últimas décadas, Nike ha cambiado para siempre las reglas de la estrategia de marketing en los deportes. En el proceso, ha convertido la palomita (ala, flecha, silbido, gota, etc.) de Nike en uno de los símbolos de marca más conocidos en el mundo. Pero el Nike que hoy conocemos no se parece a la joven y desenvuelta compañía que empezó hace 40 años. Conforme Nike ha crecido y madurado desde ser poco convencional hasta convertirse en la corriente dominante, su estrategia de marketing también ha evolucionado. Para poder permanecer en la cumbre del muy competitivo negocio de ropa deportiva, Nike tendrá que seguir encontrando formas frescas de entregar valor a sus clientes.

¡La "palomita" Nike está en todas partes! Sólo por curiosidad, trate de contar cuántas veces la encuentra mientras lee las páginas de deportes o cuando observa un partido de básquetbol o un juego de golf. Por medio de un innovador programa de marketing, Nike ha convertido la omnipresente palomita en uno de los símbolos de marca mejor conocidos en el planeta. Pero hace 40 años, cuando el joven CPA Phil Knight y su entrenador universitario de carreras Bill Bowerman fundaron juntos la compañía, Nike era sólo un desenvuelto joven arribista en la industria del calzado deportivo.

En aquellos años, Knight y Bowerman manejaban Nike de manera informal e improvisada. En 1964, la pareja aportó 500 dólares cada uno para fundar Blue Ribbon Sports. En 1970, Bowerman ideó un nuevo tipo de suela para zapatos deportivos al poner un pedazo de caucho en la parrilla para wafles de su esposa. El Waffle Trainer se convirtió rápidamente en el zapato deportivo más vendido de la nación. En 1972, la compañía se convirtió en Nike, llamada así en honor de la diosa griega de la victoria. El logo de la palomita fue diseñada por una estudiante universitaria por el cual cobró 35 dólares. Para 1979, Nike poseía el 50 por ciento del mercado de zapatos deportivos de Estados Unidos. Entonces todo parecía fácil. Correr estaba de moda, los zapatos deportivos eran muy populares, y Nike tenía lo que todos querían.

Durante la década de 1980 y bajo el liderazgo de Phil Knight, Nike revolucionó el marketing de deportes. Para crear imagen de marca y participación de mercado, Nike gastó generosamente en promociones de renombre, como "Just Do it" ("Sólo hazlo"). Sin embargo, en Nike, el buen marketing significaba más que despliegue publicitario y promesas, significaba crear de manera consistente sólidas relaciones con los clientes basadas en valor real. Obtuvo su éxito inicial gracias a la superioridad técnica de sus zapatos para correr y de básquetbol. A la fecha, Nike sigue siendo líder en la industria en gastos de investigación y desarrollo.

Pero Nike daba a sus clientes mucho más que buen equipo deportivo. Los clientes no sólo usaban sus tenis Nike, los *experimentaban.* Como dice la compañía en su sitio web (www.nike.com): "Nike siempre ha sabido la verdad, no se trata tanto de los tenis, sino de adónde te llevan". Más que zapatos, ropa y equipo, Nike comercializaba un estilo de vida, una cultura deportiva, y la actitud de "sólo hacerlo". Como dijo entonces Phil Knight: "Básicamente, nuestra cultura y nuestro estilo es ser unos rebeldes". La compañía ha creado una verdadera pasión por los deportes, un inconformista desdén por lo convencional, y una creencia en el trabajo duro y el desempeño dedicado en los deportes.

A través de las décadas de 1980 y 1990, desempeñando todavía el papel de arribista desamparado, Nike rebasó a sus competidores. Entre 1988 y 1997, las utilidades de Nike crecieron a una tasa anual del 21 por ciento; el rendimiento anual para los inversionistas promediaba un impresionante 47 por ciento. Nike cimentó la fuerza de su marca, pasando agresivamente a nuevas categorías de productos, deportes y regiones del mundo. La compañía colocó el logotipo de su conocida palomita en todos lados, desde lentes para el sol y balones de fútbol, hasta guantes de bateo y palos de hockey. Invadió esferas de influencia de una docena de deportes, incluyendo al béisbol, el golf, el hockey y el hockey sobre hielo, el monopatinaje, el escalamiento, y el excursionismo. Parecía que las cosas no podían ser mejores.

Sin embargo, a finales de la década de 1990, Nike tropezó y sus ventas bajaron. Toda la industria sufrió un revés a medida que la moda por el "zapato café" para excursionar y los zapatos de calle acababan con los negocios de zapatos deportivos. Además, la creatividad de Nike parecía haberse acabado. Los nuevos diseños de tenis Ho-hum se empolvaban en los anaqueles mientras los compradores que buscaban una nueva imagen compraban las marcas de la competencia. Para empeorar las cosas, Nike estaba combatiendo acusaciones de comercializar demasiado los deportes y utilizar fábricas donde se explotaba a niños de Asia.

Pero el mayor obstáculo de Nike pudo haber sido su éxito increíble. La marca parecía sufrir de una reacción violenta a su marca de renombre, y la palomita ya era demasiado común como para seguir siendo fresca. Mientras que las ventas sobrepasaban la marca de los 10 mil millones de dólares, Nike pasó de ser poco convencional a convertirse en la corriente dominante. Aclamar a Nike era como aclamar a Microsoft. En vez de estar contra el sistema, Nike *era* el sistema. El alguna vez niño mimado del marketing deportivo tuvo que crecer y actuar de acuerdo con su edad.

Y vaya que ha crecido. En los últimos años, la estrategia de marketing de Nike ha madurado. La compañía aún gasta cientos de millones de dólares cada año en publicidad creativa, promociones innovadoras para la creación de marca, y promociones de renombre. Por ejemplo, hace algunos años consiguió que el fenómeno del básquetbol LeBron James firmara un contrato de promoción de 90 millones de dólares, y en los Juegos Olímpicos de Atenas, los atletas de Nike ganaron 50 medallas de oro y docenas de medallas de plata y bronce. Pero Nike ha moderado su actitud contra el sistema, su marketing ya no es tan rígido. Y la compañía dedica ahora más atención a detalles de marketing más triviales. "Se acabaron los días en que los ejecutivos de Nike, trabajando con poco más que corazonadas, hacían lo que fuera y en cualquier cantidad para obtener publicidad y participación de mercado", dice un analista. "Cada vez más, Nike busca el equilibrio perfecto entre creatividad y negocio, apoyándose en una nueva disciplina financiera y administrativa para impulsar su crecimiento".

El nuevo Nike ha regresado a sus raíces, centrándose en la innovación, evaluando metódicamente nuevas oportunidades de mercado, desarrollando nuevas líneas de productos, y adaptando sus sistemas de información y distribución. De acuerdo con un observador de la industria:

> En el pasado, Nike operaba con base en su instinto [de marketing]. Sacaba conjeturas sobre cuántos pares de zapatos debía producir y esperaba poder atiborrar los anaqueles de los detallistas. Ya no. Nike ha reformado sus sistemas de cómputo para llevar la cantidad adecuada de tenis a más lugares en el mundo más rápidamente. Asimismo, ha rediseñado su sistema de cadena de suministro, que con frecuencia dejaba a los detallistas esperando desesperadamente la llegada de los zapatos o luchando para deshacerse de lotes defectuosos. El antiguo sistema conectaba a 27 diferentes sistemas de computadora distribuidos en todo el mundo, la mayoría de los cuales no podía comunicare uno con otro… Nike ha gastado 500 millones de dólares para construir un nuevo sistema. [Ahora, según Nike] el porcentaje de zapatos que fabrica sin tener un pedido en firme de un detallista ha bajado del 30 al 3 por ciento, en tanto que el plazo de entrega para llevar los nuevos modelos de tenis al mercado se ha reducido de nueve a seis meses.

La antigua manera de dirigir Nike tuvo dificultades para globalizarse; en el nuevo Nike, más del 50 por ciento de las ventas proviene de mercados internacionales, y estos mercados crecen con rapidez. El antiguo Nike tenía dificultades con sus adquisiciones y trataba de imponerles su propia cultura de marketing. El nuevo Nike ha aprendido a dar independencia a sus marcas adquiridas. Como resultado, adquisiciones como los zapatos de vestir Cole Haan, los tenis estilo retro Converse, el equipo para monopatines Hurley Internacional, los patines de línea para hockey Bauer, y los asequibles tenis Starter Official constituyen ahora más del 10 por ciento de las utilidades de Nike y el 25 por ciento del crecimiento de sus ventas.

El nuevo Nike, más maduro, está logrando nuevamente estupendos resultados. En los últimos cuatro años, sus ventas se han incrementado en 50 por ciento, a más de 14 mil millones de dólares. La compañía atrae el 40 por ciento de la participación del mercado estadounidense de calzado deportivo de marca; su competidor más cercano es Reebok, con el 13 por ciento.

Relativamente recién llegado al deporte del fútbol, Nike se convirtió en el comercializador de calzado para fútbol más importante de Europa, con el 35 por ciento de la participación de mercado, acercándose al líder de mucho tiempo, Adidas, que tiene un 31 por ciento. En los últimos años, el desarrollo de la habilidad de marketing de Nike también ha convenido a los inversionistas. Una inversión en Nike de 1000 dólares en 1980, valdría ahora más de 64,000 dólares. El porcentaje de participación en Nike del 27 por ciento de Phil Knight vale 6.2 mil millones de dólares, convirtiéndolo así en una de las personas más ricas del mundo.

Sin embargo, para permanecer en la cima, Nike tendrá que mantener una estrategia de marketing fresca, y encontrar nuevas maneras de entregar el mismo tipo de innovación y valor que hicieron tan poderosa a la marca en el pasado. Sin ser más el rebelde arribista contrario al sistema, Nike debe seguir reevaluando y reavivando su valor para los consumidores. Dice Knight: "Ahora que hemos [crecido tanto], hay una delgada línea entre ser un rebelde y ser un bravucón. [Por nuestros clientes] tenemos que ser tanto hermosos como grandes".[1]

Las estrategias y los programas de marketing se guían mediante planes más extensos que abarcan a toda la empresa. Por lo tanto, para entender el papel del marketing, primero se debe entender el proceso de planeación estratégica global de la organización. Igual que Nike, todas las compañías deben ver a futuro y desarrollar estrategias a largo plazo para satisfacer las siempre cambiantes condiciones de sus industrias y asegurar la supervivencia a largo plazo.

Planeación estratégica de la compañía: Definir el papel del marketing

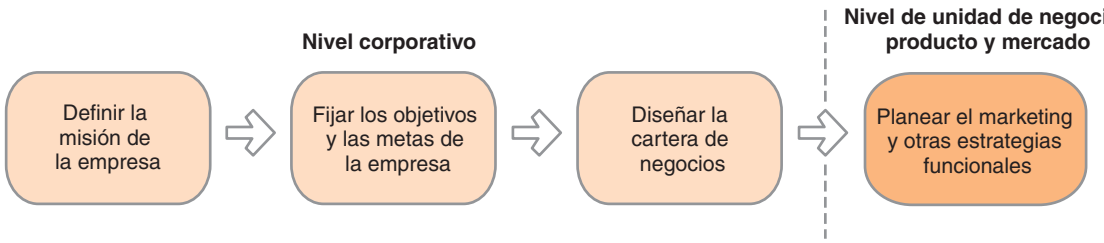
Cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. Este es el enfoque de la **planeación estratégica** el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

Planeación estratégica
Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales.

La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Las compañías generalmente preparan planes anuales, de largo plazo, y estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan. Por contraste, la planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno.

En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y su misión generales (ver la figura 2.1). Luego, la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. A continuación, la oficina matriz decide qué carteras de negocios y productos es la mejor para la empresa y qué tanto apoyo debe dar a cada una. A su vez, cada unidad de negocios y de producto debe crear planes de marketing departamentales detallados y de otros tipos que apoyen al plan de toda la empresa. Así, la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado; y apoya la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para crear oportunidades de marketing específicas.[2]

FIGURA 2.1 **Pasos para desarrollar la planeación estratégica**



DEFINICIÓN DE UNA MISIÓN ORIENTADA HACIA EL MERCADO

Una organización existe para lograr algo. Al principio, la organización tiene un propósito, o misión, claro, pero con el tiempo es posible que la misión pierda claridad a medida que la organización crece, añade nuevos productos y mercados, o enfrenta nuevas condiciones del entorno. Cuando la gerencia percibe que la organización va a la deriva, debe renovar su búsqueda de un propósito. Es el momento de preguntar: ¿En qué negocio estamos? ¿Quién es el cliente? ¿Qué valoran los clientes? ¿Cuál *debe* ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, se cuentan entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar. Las empresas exitosas continuamente se hacen estas preguntas y las contestan en forma cuidadosa y completa.

Declaración de misión
Expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Muchas organizaciones elaboran declaraciones de misión formales que contestan estas preguntas. Una **declaración de misión** es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como "mano invisible" que guía al personal de la empresa. Los estudios han mostrado que las compañías con declaraciones de misión elaboradas correctamente tienen mejor desempeño financiero y organizacional.[3]

Algunas empresas definen su negocio en términos de productos o en términos tecnológicos ("Fabricamos muebles" o "Somos una empresa de procesamiento químico"). Sin embargo, las declaraciones de misión deben estar *orientadas hacia el mercado* y definidas de acuerdo con las necesidades del cliente. Productos y tecnologías tarde o temprano pierden actualidad, pero las necesidades básicas del mercado podrían perdurar eternamente.

Una declaración de misión orientada hacia el mercado define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes. Por ejemplo, Charles Schwab no es sólo un bufete de corredores: se ve a sí mismo como "guardián de los sueños financieros de sus clientes". Asimismo, la misión de eBay no es meramente celebrar subastas en línea. Más bien, conecta a personas que compran y venden en "el mercado en línea del mundo". Su misión es ser una singular comunidad web en la que sea posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente, por ejemplo, platicando en el eBay Café. La tabla 2.1 proporciona diversos ejemplos de definiciones de negocios orientadas hacia productos y hacia el mercado.

TABLA 2.1
Definiciones de negocios orientados hacia el mercado

Empresa	Definición orientada hacia productos	Definición orientada hacia el mercado
Amazon.com	Vendemos libros, videos, discos compactos, juguetes, aparatos electrónicos, herramientas de hardware, artículos domésticos, y otros productos.	Hacemos que la experiencia de comprar en internet sea rápida, fácil y placentera; somos el lugar donde usted puede encontrar y descubrir cualquier cosa que desee comprar en línea.
America Online	Proporcionamos servicios en línea.	Creamos conectividad para clientes, cuando sea, donde sea.
Disney	Operamos parques de diversiones.	Creamos fantasías: un lugar donde Estados Unidos todavía funciona como se supone que debe hacerlo.
eBay	Celebramos subastas en línea.	Conectamos a personas que compran y venden en el mercado mundial en línea, una singular comunidad web en la que es posible comprar, divertirse, y conocerse mutuamente.
Home Depot	Vendemos herramientas y artículos para reparar y mejorar el hogar.	Proporcionamos consejos y soluciones que transforman a los propietarios en hábiles reparadores.
Nike	Vendemos zapatos.	Ayudamos a la gente a experimentar la emoción de competir, salir victoriosa, y derrotar a sus oponentes.
Revlon	Hacemos cosméticos.	Vendemos estilo de vida y autoexpresión; éxito y estatus; recuerdos, esperanzas, y sueños.
Ritz-Carlton Hotels	Alquilamos habitaciones.	Creamos la experiencia Ritz-Carlton que estimula los sentidos, inyecta bienestar, y cumple incluso deseos y necesidades no expresados por parte de nuestros huéspedes.
Wal-Mart	Operamos tiendas de descuento.	Ofrecemos precios bajos todos los días, y proporcionamos a la gente común la oportunidad de adquirir las mismas cosas que compra la gente rica.



■ Declaraciones de misión: La misión de las Girl Scouts es ser un lugar "Donde las chicas se fortalecen".

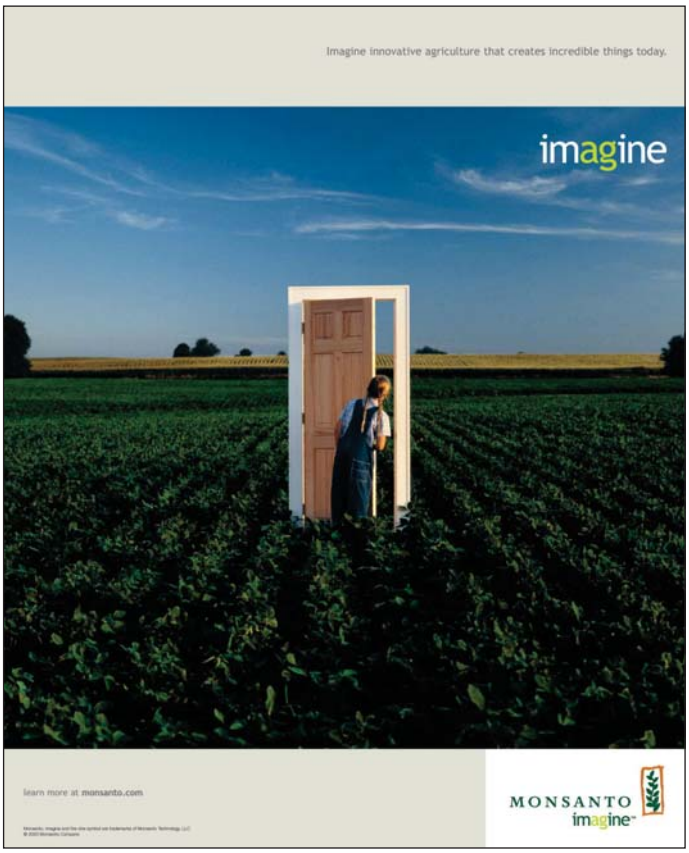
La dirección debe evitar establecer una misión demasiado estrecha o demasiado amplia. Un fabricante de lápices que diga estar en el negocio de los equipos de comunicación expresa su misión en términos demasiado amplios. Las misiones deben ser *realistas*. Singapore Airlines se estaría engañando si adoptara como misión convertirse en la línea aérea más grande del mundo. Las misiones también deben ser *específicas*. Muchas declaraciones de misión se escriben sólo para cumplir fines de relaciones públicas y carecen de pautas específicas y prácticas. Tales declaraciones genéricas suenan bien, pero no sirven mucho como guía ni como inspiración.

Las misiones deben ser congruentes con el *entorno de mercado*. Las Girl Scouts of America no tendrían éxito si intentaran reclutar en el entorno actual mediante su antigua misión: "Preparar a las niñas para ejercer la maternidad y cumplir los deberes de una esposa". Ahora su misión es ser el lugar "donde las chicas se fortalecen". Una organización debe basar su misión en sus *competencias distintivas*. Por último, las declaraciones de misión deben *motivar*. La misión de una empresa no debe expresarse en términos de lograr más ventas o utilidades; las utilidades sólo son una recompensa por realizar una actividad provechosa. Los empleados de una empresa necesitan sentir que su trabajo es importante y que contribuye para con la vida de la gente. Por ejemplo, el objetivo de Microsoft es ayudar a las personas a "comprender su potencial"; "Su potencial es nuestra pasión", declara la compañía. La misión de Wal-Mart es: "Proporcionar a la gente común la oportunidad de adquirir las mismas cosas que compra la gente rica".

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DE LAS METAS DE LA EMPRESA

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos detallados que apoyen cada nivel directivo. Cada administrador debe tener objetivos y la responsabilidad de alcanzarlos. Por ejemplo, Monsanto opera en el ramo de la biotecnología agrícola. Define su misión como "mejorar el futuro de la agricultura… mejorar el futuro de la comida… de manera abundante y segura"; trata de ayudar a alimentar a la creciente población mundial y, al mismo tiempo, proteger el medio ambiente. El anuncio de Monsanto nos pide "imaginar una agricultura innovadora que hoy crea cosas increíbles".

Esta misión da pie a una jerarquía de objetivos, que incluyen objetivos de negocios y objetivos de marketing. El objetivo general de Monsanto es crear relaciones redituables con los clientes al desarrollar mejores productos agrícolas y hacerlos llegar al mercado con mayor rapidez y a un costo más bajo. Para ello, investiga sobre nuevos cultivos resistentes a plagas y enfermedades, y que producen mayores rendimientos sin necesidad de aspersiones químicas. Sin embargo, la investigación es costosa y requiere de más utilidades que puedan invertirse en programas de investigación, así que mejorar las utilidades se convierte en otro objetivo de negocios importante. Se pueden aumentar las utilidades mediante el incremento de las ventas o la reducción de los costos. Las ventas se pueden incrementar mejorando la



■ Monsanto define su misión como "mejorar el futuro de la agricultura… mejorar el futuro de la comida… de manera abundante y segura". Su anuncio nos pide "imaginar una agricultura innovadora que hoy crea cosas increíbles". Esta misión da pie a objetivos de negocios y de marketing específicos.

participación de la empresa en el mercado estadounidense, con el ingreso a nuevos mercados extranjeros, o logrando ambas cosas. Estas metas se convierten entonces en los actuales objetivos de marketing de la empresa.[4]

Es preciso desarrollar estrategias de marketing que apoyen estos objetivos de marketing. Para aumentar su participación en el mercado estadounidense, Monsanto puede ampliar la disponibilidad de sus productos e intensificar su promoción. Para ingresar en nuevos mercados extranjeros, puede rebajar sus precios y dirigirse a grandes granjas del extranjero. Éstas son sus estrategias generales de marketing; después hay que definir cada una con mayor detalle. Por ejemplo, para intensificar la promoción del producto podrían requerirse más representantes de ventas y más publicidad; en tal caso, habría que precisar tales requisitos. De este modo, la misión de la empresa se traduce en un conjunto de objetivos a cumplir en el periodo en curso.

DISEÑO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Guiada por la declaración de misión y los objetivos de la empresa, la dirección debe planear su **cartera de negocios** —el conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa—. La mejor cartera de negocios es la que compagina mejor las fuerzas y debilidades de la empresa con las oportunidades del entorno. La planeación de la cartera de negocios implica dos pasos. Primero, la empresa debe analizar su cartera de negocios *actual* y decidir cuáles ramos deben recibir más, menos, o ninguna inversión. Segundo, hay que determinar la cartera *futura* al desarrollar estrategias para el crecimiento y la reconversión.

Cartera de negocios
El conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa.

Análisis de la cartera de negocios actual

La principal actividad de la planeación estratégica es el **análisis de la cartera** de negocios, por medio del cual la direccción evalúa los negocios y productos que constituyen la empresa. Ésta querrá invertir más recursos en sus negocios más rentables, y reducir gradualmente o desechar los más débiles.

Análisis de la cartera
Proceso mediante el cual la dirección evalúa los productos y negocios que constituyen la empresa.

El primer paso de la dirección consiste en identificar los negocios clave que conforman a la empresa. Éstos podrían denominarse unidades estratégicas de negocio. Una *unidad estratégica de negocio* (UEN) es una entidad de la empresa con misión y objetivos aparte, y se puede planificar con independencia de los demás negocios de la empresa. Una UEN puede ser una división de la empresa, una línea de productos dentro de una división, o incluso un producto o marca individuales.

El siguiente paso en el análisis de la cartera de negocios consiste en que la dirección determina qué tan atractivas son sus distintas UEN y decide qué tanto apoyo merece cada una. La mayoría de las empresas utiliza métodos formales de planeación de cartera. Por lo general, es buena idea centrarse en la adición de productos y negocios que se acoplen a la filosofía y capacidad centrales de la empresa.

El propósito de la planeación estratégica es encontrar formas de utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades atractivas que ofrezca el entorno. Por ello, casi todos los métodos estándar de análisis de cartera evalúan a las UEN según dos dimensiones importantes: qué tan atractivo es el mercado o sector de la UEN, y qué tan fuerte es la posición de la UEN en ese mercado o sector. El método de planeación de cartera más conocido fue desarrollado por el Boston Consulting Group, un importante despacho de consultoría de negocios.[5]

Matriz de crecimiento-participación
Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasifican como estrellas, vacas de dinero en efectivo, signos de interrogación, y perros.

El enfoque del Boston Consulting Group. Al utilizar el enfoque del Boston Consulting Group (BCG), la empresa clasifica todas sus UEN según la **matriz de crecimiento-participación** que se muestra en la figura 2.2. En el eje vertical, la *tasa de crecimiento del mercado* es una medida de qué tan atractivo resulta el mercado. En el eje horizontal, la *participación relativa de mercado* sirve como medida de la fuerza que tiene la empresa en ese mercado. Al dividir la matriz de crecimiento-participación como se indica, es posible distinguir cuatro tipos de UEN:

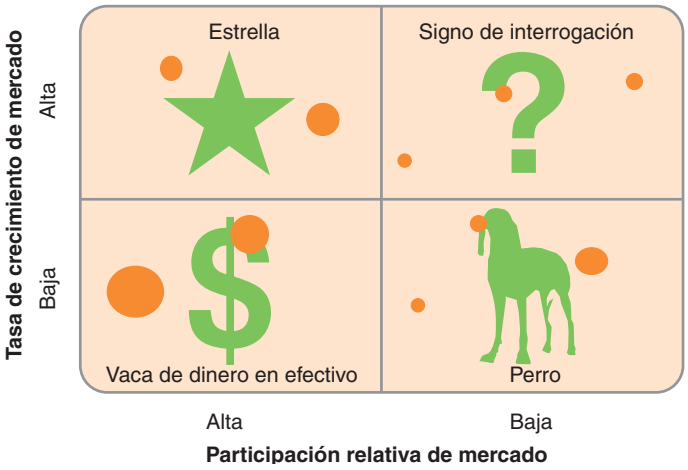


FIGURA 2.2
Matriz BCG de crecimiento-participación

Estrellas. Las estrellas son negocios o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que las estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará, y se convertirán en vacas de dinero en efectivo.

Vacas de dinero en efectivo. Las vacas de dinero en efectivo son negocios o productos de bajo crecimiento y alta participación de mercado. Estas UEN establecidas, que han tenido gran éxito, necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado; por lo tanto, producen un gran flujo de efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras UEN que necesitan inversión.

Signos de interrogación. Los signos de interrogación son unidades de negocio con baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La dirección tiene que meditar concienzudamente para determinar cuáles signos de interrogación tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá descontinuar.

Perros. Los perros son negocios y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas UEN podrían generar suficiente dinero para mantenerse a sí mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de dinero en efectivo.

Los diez círculos pintados en la matriz de crecimiento-participación representan las diez UEN actuales de una empresa. La compañía tiene dos estrellas, dos vacas de dinero en efectivo, tres signos de interrogación, y tres perros. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en dólares de cada UEN. Esta empresa está en condiciones aceptables, pero no excelentes. La compañía quiere invertir en los signos de interrogación más prometedores para convertirlos en estrellas, y mantener las estrellas para que se conviertan en vacas de dinero en efectivo cuando sus mercados maduren. Por fortuna, la empresa tiene dos vacas de dinero en efectivo de buen tamaño cuyas ganancias ayudan a financiar sus signos de interrogación, estrellas y perros; pero deberá emprender acciones decisivas en lo tocante a sus perros y signos de interrogación. El panorama no sería tan bueno si la empresa no tuviera estrellas, si tuviera demasiados perros, o si sólo tuviera una débil vaca de dinero en efectivo.

Una vez que la empresa ha clasificado sus UEN, debe determinar qué papel desempeñará cada una en el futuro. Se puede seguir una de cuatro estrategias para cada UEN. La empresa puede invertir más en la unidad de negocios *para fortalecer* su participación; o puede invertir apenas lo suficiente para *mantener* la participación de la UEN en el nivel actual. Puede *cosechar* la UEN, mediante la obtención del flujo de efectivo a corto plazo más alto posible sin pensar en el efecto a largo plazo. Por último, la compañía puede *desinvertir* en la UEN al venderla o descontinuarla e invertir los recursos en otro lugar.

Con el paso del tiempo, las UEN cambian de posición en la matriz de crecimiento-participación. Cada UEN tiene un ciclo de vida. Muchas UEN comienzan como signos de interrogación y pasan a la categoría de estrellas si tienen éxito; luego, cuando el crecimiento del mercado disminuye, se convierten en vacas de dinero en efectivo, y finalmente desaparecen o se convierten en perros hacia el final de su ciclo de vida. La empresa necesita añadir continuamente productos y unidades nuevas para que algunas se conviertan en estrellas y, con el tiempo, en vacas de dinero en efectivo que ayuden a financiar otras UEN.

MARKETING EN ACCIÓN 2.1

The Walt Disney Company: Planeación estratégica para un final feliz

Cuando usted piensa en The Walt Disney Company, probablemente lo primero que imagina son parques de diversión y películas animadas; y es de esperarse. Desde el estreno de su primera caricatura de Mickey Mouse hace más de 75 años, Disney se ha convertido en el indiscutible rey del entretenimiento familiar al perfeccionar el arte de las películas animadas. Desde películas pioneras como *Blanca nieves y los siete enanos, Fantasía,* y *Pinocho* hasta las nuevas *Monsters, Inc., Finding Nemo, The Incredibles, Valient,* y *Cars*, Disney ha llevado magia pura a las salas de cine, salas de estar, y corazones y mentes de espectadores de todo el mundo.

Pero quizás en ningún lado es más evidente la magia de Disney que en los destacados parques temáticos de la compañía. Cada año, más de 40 millones de personas acuden al centro turístico The Walt Disney World Resort, 13 veces más que los visitantes del parque nacional Yellowstone, convirtiéndolo en la principal atracción turística del mundo. ¿Qué atrae a tantas personas al centro turístico The Walt Disney World Resort? Parte de la respuesta son sus muchas atracciones. Los cuatro parques temáticos más importantes del centro turístico, Magic Kingdom, Epcot, Disney-MGM Studios, y Disney's Animal Kingdom, se desbordan de atracciones como The Twilight Zone Tower of Terror, Soarin' Over California, The Kilimajaro Safaris, y Big Thunder Mountain Railroad.

Pero la verdadera "magia de Disney" es la obsesiva dedicación de la compañía a su misión de "hacer feliz a la gente" y "hacer realidad un sueño". Disney va hasta los extremos para cumplir con las expectativas y sueños de sus visitantes. Sus parques temáticos son tan populares por su excelente servicio al cliente que muchas de las corporaciones más importantes de Estados Unidos envían a sus directivos a la Disney University para que aprendan cómo lo hace Disney.

Sin embargo, tal vez a usted le sorprenda saber que los parques temáticos y las películas son sólo parte de la mucho más amplia historia de Disney. Los parques y los centros turísticos constituyen únicamente el 25 por ciento del imperio actual de Disney; las películas y el entretenimiento comprenden otro 28 por ciento. El resto proviene de una diversa cartera de negocios adquirida por Disney en las últimas dos décadas.

De hecho, The Walt Disney Company se ha convertido en un estudio real de la planeación estratégica. En 1985, el entonces nuevo director ejecutivo de Disney, Michael Eisner, estableció una poderosa unidad estratégica de planeación centralizada, la cual tenía el propósito de buscar y cultivar nuevas oportunidades de crecimiento y de fijar la trayectoria estratégica de la compañía. A finales de



■ *Por más de 75 años, The Walt Disney Company ha sido el indiscutible rey del entretenimiento familiar. Pero se requerirá de una magistral planificación estratégica, junto con algunas dosis de la famosa "magia de Disney", para dar al Disney moderno un final feliz.*

Problemas de los enfoques de matriz. El método BCG y otros métodos formales revolucionaron la planeación estratégica. Sin embargo, tales enfoques tienen limitaciones. Su implementación puede ser difícil, tardada y costosa. La dirección podría tener problemas para definir las UEN y medir su participación de mercado y su crecimiento. Además, estos enfoques se concentran en clasificar los negocios *actuales*, pero no proporcionan información útil para la planeación *futura*.

Los enfoques formales de planeación también pueden hacer que la empresa conceda demasiada importancia al crecimiento de la participación de mercado o al crecimiento mediante el ingreso a nuevos mercados atractivos. Después de utilizar estos enfoques, muchas empresas se aventuraron en nuevos negocios de alto crecimiento, sin relación entre sí, que no sabían cómo manejar, y por lo tanto obtuvieron resultados pésimos. Al mismo tiempo, tales empresas a menudo se apresuraban demasiado a abandonar, vender o explotar hasta morir sus saludables negocios maduros. Como resultado, muchas compañías que se diversificaron demasiado en el pasado ahora están concentrando su enfoque y volviendo a lo básico: atender una o unas cuantas industrias que conocen bien.

la década de 1980 y durante la de 1990, el grupo de planeación estratégica, buscando crecimiento, fraguó toda una serie de grandes adquisiciones, incluyendo la compra de Capital Cities/ABC, a mediados de esa década, que casi duplicó el tamaño de Disney.

Hacia principios de la década de 2000, el grupo había transformado a The Walt Disney Company en un coloso internacional de medios y entretenimiento de 30 mil millones de dólares. La compañía posee ahora todas o parte de cientos de compañías y divisiones, organizadas en cuatro principales grupos de negocio:

- *Estudios de entretenimiento.* Cuatro compañías productoras de televisión, ocho de cine y teatro, y una compañía de distribución (que incluye a Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Miramax Films, Dimension Films, y Buena Vista Theatrical Productions); y cuatro casas disqueras (Walt Disney Records, Hollywood Records, Buena Vista Records, y Lyric Street Records).
- *Cadenas de medios.* Una importante cadena de transmisión televisiva (ABC, más las diez estaciones de televisión de la compañía); una docena de cadenas de televisión por cable (incluyendo Disney Chanel, Toon Disney, SOAPnet, ESPN, A&E, The History Channel, Lifetime Television, E! Entertainment, y ABC Family); tres cadenas de radio (ESPN Radio, ABC Radio, y Disney Radio, más setenta y un estaciones de radio); y el Walt Disney Internet Group (diecinueve sitios de internet que incluyen a Disney Online, Disney's Daily Blast, ABC.com, ESPN.com, Family.com, NASCAR.com, y NBA.com).
- *Parques y centros turísticos.* Once parques y treinta y cinco centros turísticos en tres continentes (incluyendo el Disneyland Resort Paris, Tokyo Disney Resort, y Hong Kong Disneyland); Disney Cruise Line; Disney Vacation Club; y ESPN Zone.
- *Productos para el consumidor.* Tres divisiones de Disney Merchandise Licensing; cuatro divisiones de Disney Publishing (incluyendo Hyperion Books, Disney Press, y *Disney Adventures*, la principal revista infantil en Estados Unidos); la Baby Einstein Company (medio de desarrollo para infantes); cuatro grupos Disney Retail (incluyen Disney Stores Worldwide y Disney Direct Marketing); y el contenido de Buena Vista Games Disney para la comunidad de juegos interactivos.

¡Uf! Que lista tan impresionante. Sin embargo, para Disney, administrar su diversa cartera de negocios se ha convertido en una tarea realmente "Monstruosa". En la última mitad de la década de 1980, el pequeño y más enfocado Disney experimentó un gran aumento en ventas y ganancias. Las utilidades aumentaron en una tasa promedio anual del 23 por ciento; el ingreso neto alcanzó un 50 por ciento al año. En contraste, por lo menos hasta hace poco, el Disney más grande y complejo ha pasado ciertas dificultades para obtener crecimiento y rentabilidad consistentes.

El grupo de planeación estratégica centralizada de Disney asumió la responsabilidad por el irregular desempeño de la transformada compañía. Confiado en su alto funcionamiento, el grupo trató de alcanzar las estrellas, pero según algunos analistas, intentó hacer demasiado. Muchos críticos afirman que la compañía ha crecido en demasía, que es muy diversa, y que está muy alejada de las fortalezas centrales que la hicieron tan exitosa en los primeros años. Al mismo tiempo, el grupo de planeación estratégica revisaba y con frecuencia rechazaba las estrategias propuestas por los gerentes de unidad de los negocios de la compañía. El grupo fue criticado de "tener mucho poder y aplastantes ideas que no eran de ellos", dice un analista. Incluso llegó a ser llamado por algunos "el departamento de prevención de negocios".

En 2004, los desacuerdos sobre la dirección estratégica a largo plazo de Disney estallaron en una gran pelea entre los ejecutivos de alto nivel, la cual tuvo como resultado la expulsión de Eisner como presidente y su renuncia como director ejecutivo. Eficazmente, menos de dos semanas después de tomar las riendas de The Walt Disney Company, el nuevo director ejecutivo, Robert Iger, estableció como prioridad la descentralización de la planeación estratégica de la compañía. Mediante una jugada que complació a la mayoría de los ejecutivos de Disney, Iger deshizo el grupo de planeación estratégica centralizada y devolvió la mayor parte de las funciones del grupo a los gerentes de división de Disney. Apuesta a que las unidades individuales de negocio, situadas más cerca de sus mercados, pueden planear mejor sus estrategias de crecimiento de lo que lo hacía la unidad centralizada. Como parte de una esperada revisión general corporativa Iger, sin duda, revisará la disparatada cartera de negocios de Disney.

Por lo tanto, para Disney, más grande no necesariamente significa mejor. Y una planeación estratégica más descentralizada parece más lógica que la planeación dirigida desde los altos niveles. Una cosa parece segura, la creación de la mezcla exacta de negocios que constituirá el nuevo Reino Mágico no será fácil. Se requerirá de una magistral planificación estratégica, junto con algunas dosis de la famosa "magia de Disney", para dar a la historia del Disney moderno un final feliz.

Fuentes: Merissa Marr, "Disney Cuts Strategic-Planning Unit", *Wall Street Journal*, 28 de marzo de 2005, p. A3; "No Wonder Theme Parks Seem More Crowded —They Are", 20 de diciembre de 2004, al cual se tuvo acceso en http://themeparks.about.com; "The Walt Disney Company", *Hoover's Company Records*, 15 de mayo de 2005, p. 11603; Jacqueline Doherty, "Better Days for Disney", *Barron's*, 21 de marzo de 2005, p. 14; Laura M. Holson, "Disney Intends to Overhaul Planning Unit", *New York Times*, 26 de marzo de 2005, p. C2; e información de www.disney.go.com, junio de 2005.

Debido a tales problemas, muchas empresas han abandonado los métodos formales de matriz para adoptar enfoques más personalizados que se ajustan mejor a su situación. Además, a diferencia del esquema anterior, donde las labores de planeación estratégica estaban principalmente en manos de la alta dirección, la planeación estratégica actual se ha descentralizado. Las empresas están dejando cada vez más la responsabilidad de la planeación estratégica en manos de equipos multifuncionales de gerentes de división que están más cerca de sus mercados.

Por ejemplo, consideremos a The Walt Disney Company. La mayoría de las personas piensa en Disney como parques temáticos y entretenimiento para toda la familia. Pero a mitad de la década de 1980, Disney estableció un poderoso grupo de planeación estratégica centralizado para guiar la dirección y el crecimiento de la compañía. Durante las siguientes dos décadas, el grupo de planeación estratégica convirtió a The Walt Disney Company en un enorme pero diverso conjunto de negocios de medios de comunicación y entretenimiento. La recién transformada empresa resultó ser difícil de administrar y se desempeñaba de manera irregular. Recientemente, el nuevo director ejecutivo de Disney disolvió la unidad centralizada de planeación estratégica, descentralizando sus funciones hacia los distintos gerentes de división (vea Marketing en acción 2.1).

Desarrollo de estrategias de crecimiento y reconversión Además de evaluar los negocios actuales, el diseño de la cartera de negocios implica identificar los negocios y productos que la empresa debería considerar en el futuro. Las empresas necesitan crecer para competir más eficazmente, satisfacer a sus partes interesadas, y atraer al personal más talentoso. "El crecimiento es oxígeno puro", afirma un ejecutivo; "Crea una corporación con vitalidad y entusiasmo en la que la gente percibe oportunidades genuinas". Al mismo tiempo, las empresas deben cuidarse de no convertir al crecimiento mismo en un objetivo. El objetivo de la empresa debe ser el "crecimiento rentable".

La principal responsabilidad del área de marketing es lograr un crecimiento rentable para la empresa. Marketing debe identificar, evaluar, y seleccionar oportunidades de mercado y plantear estrategias para aprovecharlas. Una herramienta útil para identificar las oportunidades de crecimiento es la **matriz de expansión de productos y mercados** mostrada en la figura 2.3.[6] Aplicaremos aquí esta herramienta a Starbucks:

Matriz de expansión de productos y mercados
Herramienta de planeación de cartera que sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, o diversificación.

> Hace más de 20 años, Howard Schultz tuvo la idea de llevar las cafeterías estilo europeo a Estados Unidos. Él creía que las personas necesitaban calmarse y "oler el café", así como disfrutar un poco más de la vida. El resultado fue Starbucks. Esta cafetería no solamente vende café, vende *La experiencia Starbucks*. "Es la atmósfera de Starbucks", comenta un analista, "La música. Los aterciopelados y cómodos sillones. Los olores. El sibilante vapor". De acuerdo con el presidente de Starbucks: "Nuestro negocio no es el café, es servir a la gente. Estamos en el negocio de la gente, sirviendo café". En todo el mundo, las personas acuden ahora a Starbucks, convirtiéndola así en una poderosa marca de calidad. Unos 30 millones de clientes visitan cada semana las más de 9200 tiendas de la compañía localizadas alrededor del mundo.
>
> El crecimiento es el motor que estimula a Starbucks, la compañía se enfoca en (y por lo general alcanza) un alucinante crecimiento de sus ingresos de más del 20 por ciento cada año. Sin embargo, el éxito de Starbucks ha producido infinidad de imitadores, que van desde competidores directos como Caribou Coffee hasta comerciantes de comida rápida (como el McCafé de McDonald's) e incluso tiendas de descuento (Kicks Coffee de Wal-Mart). Para poder mantener su fenomenal crecimiento en su cada vez más inundado mercado de cafeína, Starbucks debe preparar una ambiciosa y polifacética estrategia de crecimiento.[7]

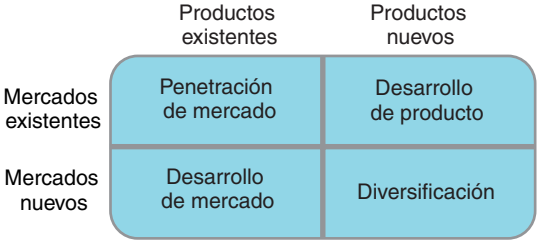
En primer lugar, la dirección de Starbucks podría estudiar si la compañía puede lograr una mayor **penetración de mercado**, es decir, vender más a los clientes actuales sin cambiar de productos. Podría añadir cafeterías nuevas en las áreas de mercado actuales para que a más clientes les resulte fácil acudir. De hecho, Starbucks está agregando un promedio de 28 tiendas a la semana, 52 semanas al año —su meta final es llegar a tener 30,000 tiendas en todo el mundo—. Mejoras en la publicidad, los precios, el servicio, el surtido del menú o el diseño de los establecimientos podrían animar a los clientes a acudir más seguido, quedarse más tiempo, o consumir más durante cada visita. Por ejemplo, Starbucks ha agregado ventanillas de servicio rápido a muchos de sus establecimientos. Una tarjeta de débito de la compañía permite a sus clientes pagar el café y los refrigerios por anticipado o dar a su familia y amigos el regalo de Starbucks. Y para que los clientes se queden más tiempo, Starbucks tiene ahora acceso inalámbrico a internet T-Mobile HotSpot en muchas de sus tiendas.

Penetración de mercado
Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

En segundo lugar, la dirección de Starbucks podría considerar las posibilidades de **desarrollo de mercado** —identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales—. Por ejemplo, los directivos podrían estudiar nuevos *mercados demográficos*. Quizás grupos nuevos, como consumidores de la tercera edad o grupos étnicos, para ver si es posible animarlos a que visiten cafeterías Starbucks por primera vez o que consuman más en ellas; o analizar nuevos *mercados geográficos*. Starbucks se está expandiendo rápidamente a nuevos mercados estadounidenses, sobre todo en ciudades pequeñas, y globales. En 1996, sólo tenía 11 cafeterías fuera

Desarrollo de mercado
Estrategia de crecimiento de una empresa que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

FIGURA 2.3
Matriz de expansión de productos y mercados



de Estados Unidos; ahora tiene más de 2650 y mucho espacio para crecer. "En China, apenas hemos arañado la superficie", dice el director ejecutivo de Starbucks. "Tenemos 150 tiendas y el potencial para abrir más de 2000".

En tercer lugar, la dirección podría considerar el **desarrollo de producto** —ofrecer productos nuevos o modificados a mercados actuales—. Por ejemplo, Starbucks está ofreciendo nuevas opciones bajas en calorías, como las diferentes mezclas de Frapuccino Light. Recientemente introdujo en su menú a Chantico, una bebida de chocolate para atraer a más personas que no beben café. Para captar consumidores que preparan su propio café en casa, Starbucks también está presente en los pasillos de los supermercados de Estados Unidos. Tiene un acuerdo de marcas conjuntas con Kraft, bajo el cual Starbucks tuesta y empaca el café y Kraft lo comercializa y distribuye. Y la compañía está escalando posiciones en nuevas categorías de consumo. Por ejemplo, sacará una línea de licores de café Starbucks.



■ Estrategias para el crecimiento: Con el fin de mantener su fenomenal crecimiento en un mercado cada vez más inundado de cafeína, Starbucks ha preparado una ambiciosa y polifacética estrategia de crecimiento.

En cuarto lugar, Starbucks podría considerar la **diversificación** —iniciar o comprar negocios ubicados fuera de sus productos y mercados actuales—. Por ejemplo, en 1999 compró Hear Music, la cual tuvo tanto éxito que incitó la creación de una nueva división de entretenimiento de Starbucks. Al principio, Hear Music vendía y tocaba discos compactos de recopilaciones, ahora tiene su propia estación de radio por satélite XM. También está instalando quioscos (llamados Media Bars) en tiendas Starbucks seleccionadas para permitir a los clientes descargar música y quemar sus propios discos mientras disfrutan un café. El próximo paso de Starbucks es invertir en expendios de venta al detalle de Hear Music, los cuales serán principalmente tiendas de música y después cafeterías.

Desarrollo de producto
Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercado actuales.

Diversificación
Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la empresa.

En una diversificación más extrema, Starbucks podría considerar aprovechar la fuerza de su nombre de marca al crear y comercializar una línea de ropa casual de marca congruente con la "experiencia Starbucks". Sin embargo, esto probablemente no sería recomendable. Las empresas que se diversifican demasiado hacia productos o sectores que no conocen pueden perder su concentración en el mercado, algo que ya preocupa a quienes observan críticamente a Starbucks.

Las compañías no sólo deben desarrollar estrategias para propiciar el *crecimiento* de sus carteras de negocios, sino también para su **desinversión (o eliminación).** Existen muchas razones por las cuales una empresa podría abandonar productos o mercados. El entorno de mercado podría cambiar, reduciendo la rentabilidad de algunos de los productos o mercados de la compañía. La empresa puede haber crecido con demasiada rapidez o entrado en áreas donde la faltaba experiencia. Esto puede ocurrir cuando una empresa entra en demasiados mercados extranjeros sin efectuar la investigación apropiada o cuando se introducen nuevos productos que no ofrecen valor superior para los clientes. Por último, algunos productos o unidades de negocio simplemente envejecen y mueren. Un experto en marketing resume así este problema:

Desinversión (o eliminación)
Reducción de la cartera de negocios al eliminar productos o unidades de negocio que no son rentables o ya no concuerdan con la estrategia global de la compañía.

> Las compañías gastan grandes cantidades de dinero y tiempo en lanzar nuevas marcas, cimentar las existentes, y adquirir nuevas. Crean extensiones de línea y de marca, sin mencionar las extensiones de canal y de submarcas, para servir al creciente número de nichos abiertos en todos los mercados… Resulta sorprendente, pero la mayoría de las empresas no examinan su cartera de marcas de vez en cuando para comprobar si están vendiendo demasiadas marcas, identificar las marcas débiles, y desechar las no rentables. Tienden a ignorar las marcas que producen pérdidas en vez de fusionarlas con marcas productivas, venderlas, o descartarlas. En consecuencia, la mayor parte de las carteras se han [saturado] con marcas perdedoras y apenas rentables. Además, la sorprendente verdad es que la mayoría de las marcas no produce dinero para las compañías. Muchas corporaciones generan menos del 80 o el 90 por ciento de sus ganancias de menos del 20 por ciento de las marcas que venden, mientras pierden dinero o apenas cubren los gastos de muchas de las otras marcas de sus carteras.[8]

Cuando una empresa encuentra marcas o negocios que no son rentables o ya no resultan congruentes con su estrategia global, deben reducirlas, cosecharlas, o desecharlas. Para administrar negocios débiles, por lo general, se requiere de una desproporcionada cantidad de atención. La dirección debe centrarse en oportunidades de crecimiento prometedoras, no malgastar energía tratando de salvar las debilitadas.

Planeación de marketing: Asociaciones para crear relaciones con los clientes

El plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocio en que participará la empresa y sus objetivos para cada tipo. Luego, dentro de cada unidad de negocio, se deberá realizar una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales de cada unidad: marketing, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros, deben colaborar para alcanzar objetivos estratégicos.

El marketing desempeña un papel clave en la planeación estratégica empresarial en diversas maneras. Primero, proporciona una *filosofía* guía, el concepto de marketing, la cual sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades de importantes grupos de consumidores. En segundo lugar, el marketing proporciona *información* a los planificadores estratégicos al ayudarles a identificar oportunidades de mercado atractivas y evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, dentro de las unidades de negocio individuales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de cada unidad. Una vez establecidos tales objetivos, la tarea del marketing consiste en implementarlos de modo rentable.

El valor para el cliente y la satisfacción de éste son ingredientes importantes que no deben faltar en la fórmula del mercadólogo para que tenga éxito. Sin embargo, como señalamos en el capítulo 1, los mercadólogos no pueden producir un valor superior para los clientes por sí solos. Aunque juega un importante papel, el marketing sólo puede ser un socio para atraer, mantener y desarrollar a los clientes. Además de la *administración de las relaciones con el cliente*, los mercadólogos también deben practicar una buena *administración de las relaciones con los socios*. Tienen que trabajar de cerca con socios ubicados en otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* que sirva al cliente de manera eficaz. Además, deben trabajar con otras compañías localizadas dentro del sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* superior y competitiva. Ahora observaremos más de cerca los conceptos de cadena de valor y de red de entrega de valor de una compañía.

ASOCIACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA COMPAÑÍA

Cadena de valor
Es la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa.

Podemos ver a cada departamento de la empresa como un eslabón de la **cadena de valor**.[9] Es decir, cada departamento realiza actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. El éxito de la empresa no sólo depende de qué tan bien realiza su trabajo cada departamento, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diversos departamentos.

Por ejemplo, la meta de Wal-Mart es crear valor y satisfacción para los clientes al proporcionarles los productos que quieren a los precios más bajos posibles. En Wal-Mart, los mercadólogos desempeñan un papel importante. Averiguan qué quieren los clientes y llenan los anaqueles de las tiendas con los productos deseados a precios que nadie puede mejorar. Preparan programas publicitarios y de marketing del producto en el punto de venta, y ayudan a sus clientes en la respectiva área de servicio al cliente. Mediante éstas y otras actividades, los mercadólogos de Wal-Mart ayudan a entregar valor al cliente.

No obstante, el departamento de marketing necesita ayuda de los demás departamentos de la empresa. La capacidad que tiene Wal-Mart de ofrecer los productos correctos a precios bajos depende de la habilidad del departamento de compras para encontrar a los proveedores necesarios y negociar precios bajos con ellos. Asimismo, el departamento de sistemas de información de Wal-Mart debe proporcionar oportunamente datos precisos acerca de qué productos se están vendiendo en cada tienda. Y el personal de operaciones debe manejar las mercancías de manera eficaz y económica.

La cadena de valor de una empresa es tan fuerte como el eslabón más débil. Por ello, el éxito depende de qué tan bien realice cada departamento su labor de añadir valor para el cliente y de qué tan bien se coordinen las actividades de los distintos departamentos. En Wal-Mart, si el departamento de compras no puede negociar los precios más bajos con los proveedores, o si el departamento de operaciones no puede reducir al mínimo los costos de distribuir la mercancía, el departamento de marketing no podrá cumplir con su promesa de precios más bajos.

En consecuencia, idealmente, las diferentes áreas de la empresa deberán trabajar en armonía con la finalidad de producir valor para los consumidores. Sin embargo, en la práctica, las relaciones entre áreas departamentales están llenas de conflictos y malentendidos. El departamento de marketing adopta el punto de vista del consumidor; pero cuando el



■ La cadena de valor: La capacidad de Wal-Mart para ofrecer los productos correctos a precios bajos depende de las aportaciones de miembros de todos los departamentos de la empresa marketing, compras, sistemas de información, y operaciones.

marketing trata de crear satisfacción para el cliente, puede provocar que otros departamentos tengan un desempeño más bajo *en sus propios términos*. Las acciones del departamento de marketing pueden elevar los costos de compra, perturbar los programas de producción, aumentar los inventarios, y crear problemas de presupuestación. Por ello, los demás departamentos podrían resistirse a ceder ante los deseos del departamento de marketing.

No obstante, los mercadólogos deben lograr que todos los departamentos "piensen en el consumidor" y establezcan una cadena de valor que funcione sin tropiezos. La mejor forma de conseguir apoyo para la meta del departamento de marketing, de satisfacer al cliente, es tratar de entender a los demás departamentos de la empresa. La dirección de marketing necesita colaborar estrechamente con las direcciones de otras áreas para desarrollar un sistema de planes funcionales bajo el cual los diferentes departamentos puedan cooperar en el logro de los objetivos estratégicos globales de la empresa.

Jack Welch, el admirado ex director ejecutivo de General Electric, decía a sus empleados: "Las empresas no pueden dar seguridad en el empleo. ¡Sólo los clientes pueden hacerlo!" Hacía hincapié en que todo el personal de General Electric, sea cual fuere su departamento, afectaba de alguna manera la satisfacción y retención de los clientes. Su mensaje: "Si no se está pensando en los clientes, no se está pensando".[10]

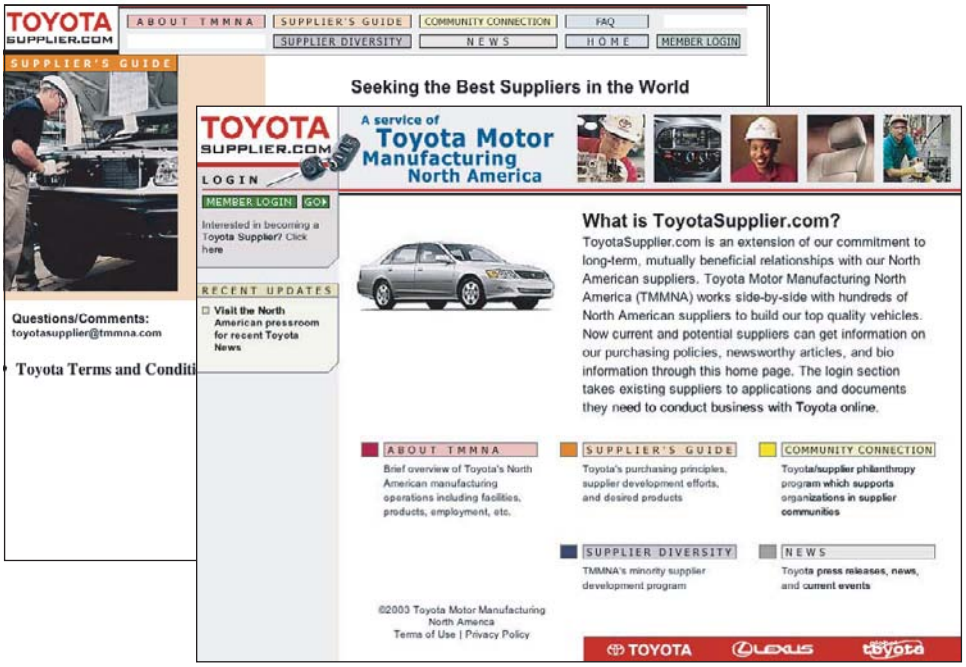
EL MARKETING Y SUS SOCIOS EN EL SISTEMA DE MARKETING

En su búsqueda por crear valor para el cliente, la empresa necesita mirar más allá de su propia cadena de valor y examinar las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes. Consideremos a McDonald's. Los 31,500 restaurantes de McDonald's ubicados por todo el mundo atienden a más de 50 millones de personas diariamente, atrayendo más del 40 por ciento de la participación del sector de hamburguesas.[11] La gente no se aglomera en McDonald's sólo porque adora las hamburguesas de la cadena. De hecho, los consumidores normalmente califican a McDonald's detrás de Burger King y Wendy's en cuanto a sabor. Los consumidores acuden por el *sistema* McDonald's, no sólo por sus productos alimenticios. Por todo el mundo, el sistema cuidadosamente afinado de McDonald's proporciona un alto estándar de lo que la compañía llama CSLV, calidad, servicio, limpieza y valor. McDonald's es eficaz al asociarse satisfactoriamente con sus franquicias, proveedores y demás para entregar un excepcionalmente alto valor al cliente.

Cada vez más empresas se están asociando con los demás miembros de la cadena de suministro para mejorar el desempeño de la **red de entrega de valor** al cliente. Por ejemplo, Toyota conoce la importancia de crear estrechas relaciones con sus proveedores. De hecho, ha incluido la frase "lograr la satisfacción del proveedor" en su declaración de misión.

> El establecimiento de relaciones satisfactorias con sus proveedores ha sido la piedra angular del contundente éxito de Toyota. Los competidores estadounidenses con fre-

Red de entrega de valor
Red integrada por la empresa, sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes, los cuales se "asocian" para mejorar el desempeño de todo el sistema.



■ Toyota se asocia con sus proveedores y los ayuda a alcanzar sus muy altas expectativas. La creación de proveedores satisfechos ayuda a Toyota a producir autos de menor costo y más alta calidad, lo que a su vez produce clientes más satisfechos.

cuencia se distancian de sus proveedores por causa de acuerdos egoístas y severos. "Los [fabricantes estadounidenses de autos] fijan metas anuales de reducción de precios [para las partes que compran]", dice un proveedor. "Para alcanzar dichas metas, hacen cualquier cosa. [Ellos desatan] un reinado de terror, y esto empeora cada año". Otro proveedor dice: "[Ford] parece enviar a su personal a la "escuela del odio" para que aprendan cómo odiar a los proveedores." En contraste, todas las encuestas realizadas a proveedores de partes para autos califican a Toyota como su cliente preferido. En vez de intimidar a sus proveedores, Toyota se asocia con ellos y los ayuda a alcanzar sus muy altas expectativas. Conoce sus negocios, realiza actividades conjuntas de mejoramiento, ayuda a capacitar a sus empleados, les proporciona retroalimentación diaria, y aborda enérgicamente las preocupaciones de los proveedores. Dice un encantado proveedor de Toyota: "Toyota nos ayuda enormemente a mejorar nuestro sistema de producción. Empezamos fabricando un componente, y a medida que mejoramos, [Toyota] nos recompensa con pedidos de más componentes. Toyota es nuestro mejor cliente."

Con proveedores tan satisfechos, Toyota puede confiar en ellos para mejorar su propia calidad, reducir costos, y desarrollar nuevos productos rápidamente. Por ejemplo, cuando hace poco lanzó un programa para reducir en un 30 por ciento los precios de 170 partes que compraría para su siguiente generación de autos, los proveedores no se quejaron. En vez de eso, contribuyeron con Toyota, confiando en que los ayudaría a alcanzar las reducciones deseadas, volviéndolos a su vez más competitivos y rentables para el futuro. En resumen, crear proveedores satisfechos ayuda a Toyota a producir autos de menor costo y más alta calidad, lo cual genera clientes más satisfechos.[12]

En el mercado actual, cada vez es más común que la competencia no se dé entre competidores individuales, sino entre las cadenas de entrega de valor creadas por esos competidores. Así, el desempeño de Toyota frente a Ford depende de la calidad de la red total de entrega de valor de Toyota en comparación con la de Ford. Incluso si Toyota produce los mejores autos, puede perder en el mercado si la red de entrega de Ford proporciona a los clientes ventas y servicios más satisfactorios.

Vinculación de conceptos

Este es un buen punto para hacer una pausa y pensar en lo leído en la primera parte del capítulo, y aplicarlo.

- ¿Por qué estamos hablando tan pronto de planeación estratégica a nivel de toda la empresa en un libro sobre marketing? ¿Qué *tiene* que ver la planeación estratégica con el marketing?

- ¿Qué misión y estrategia tiene Starbucks? ¿Qué papel desempeña el marketing en el logro de esa misión y esa estrategia?
- ¿Qué papeles desempeñan otros departamentos de Starbucks, y cómo pueden los mercadólogos colaborar más eficazmente con esos otros departamentos para maximizar el valor total para los clientes?

Estrategia de marketing y mezcla de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos globales de la empresa. El papel y las actividades de marketing se muestran en la figura 2.4, que resume las principales actividades implicadas en la administración de la estrategia de marketing y en la mezcla de marketing.

Los consumidores están en el centro. La meta es crear sólidas relaciones redituables con los clientes. Después viene la **estrategia de marketing** —la lógica de marketing que usa la compañía para establecer relaciones redituables—. Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, la compañía decide a qué clientes atenderá y cómo lo hará. Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos pequeños, luego selecciona los segmentos más prometedores, y entonces se concentra en servir y satisfacer a esos segmentos.

Estrategia de marketing
Lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de marketing.

Dirigida por la estrategia de marketing, la compañía diseña una *mezcla de marketing* conformada por factores que están bajo su control —producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P). Para encontrar la mejor estrategia y una mezcla de marketing apropiada, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. Mediante estas actividades, observa a los actores y a las fuerzas del entorno de marketing y se adapta a sus circunstancias. A continuación examinaremos brevemente estas actividades. En capítulos posteriores trataremos cada uno de esos elementos más a fondo.

ESTRATEGIA DE MARKETING CENTRADA EN EL CLIENTE

Tal como enfatizamos en el capítulo 1, para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los consumidores, la compañía debe entender primero sus necesidades y deseos. Por lo tanto, el buen marketing requiere de un cuidadoso análisis del cliente.

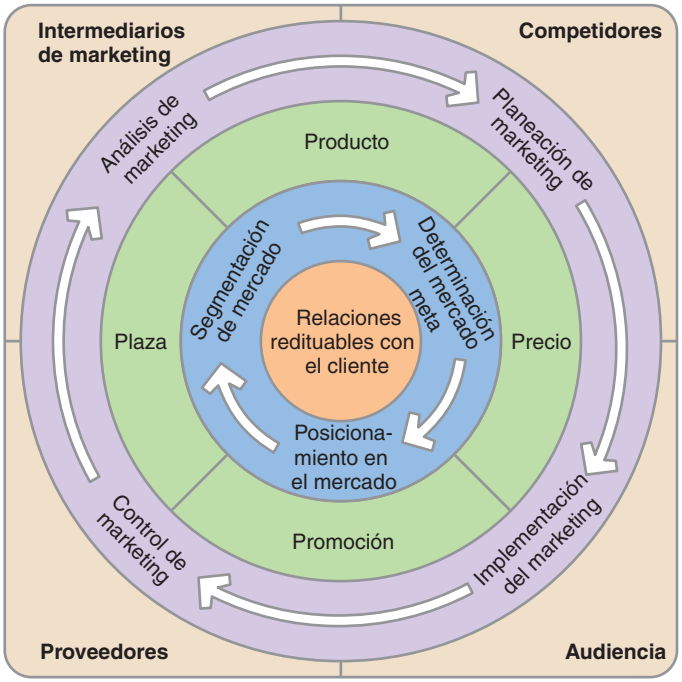


FIGURA 2.4
Administración de la estrategia de marketing y de la mezcla de marketing

Las empresas saben que no pueden satisfacer a todos los consumidores de un mercado específico; al menos, no a todos de igual manera. Existen demasiadas clases de consumidores con demasiadas necesidades distintas, y algunas empresas están en una mejor posición para atender ciertos segmentos del mercado. En consecuencia, cada empresa debe dividir en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servir con provecho y mejor que sus competidores a los mercados elegidos. Este proceso implica tres pasos: *segmentación de mercado, determinación del mercado meta*, y *posicionamiento en el mercado*.

Segmentación de mercado
Dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Segmentación de mercado

El mercado consta de diversos tipos de clientes, productos y necesidades; y el mercadólogo debe determinar cuáles segmentos ofrecen las mejores oportunidades. Los consumidores se pueden agrupar y atender de diversas maneras con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos, y conductuales. El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes, se denomina **segmentación de mercado.**

Segmento del mercado
Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de labores de marketing.

Todo mercado tiene segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son igualmente útiles. Por ejemplo, Tylenol no se beneficiaría mucho al distinguir entre los usuarios de analgésicos de bajos y altos ingresos si todos responden de igual manera a las labores de marketing. Un **segmento del mercado** consta de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing. Por ejemplo, en el mercado de los automóviles, los consumidores que eligen el auto más grande y cómodo sin fijarse en el precio constituyen un segmento de mercado. Otro segmento serían los clientes interesados principalmente en el precio y la economía de operación. Sería difícil producir un modelo de automóvil que fuera la primera opción de todos los consumidores. Las empresas deben concentrar sus esfuerzos en satisfacer las bien definidas necesidades de uno o más segmentos de mercado.

Determinación del mercado meta
Proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará.

Determinación del mercado meta

Después que una empresa ha definido segmentos de mercado, puede ingresar a uno o varios segmentos de un mercado específico. La **determinación del mercado meta** implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo.

Una empresa con recursos limitados podría decidir que sólo atenderá uno o unos cuantos segmentos especiales, o "nichos de mercado". Estas empresas se especializan en atender a segmentos de mercado que sus principales competidores pasan por alto o ignoran. Por ejemplo, Arm & Hammer domina el campo del bicarbonato de sodio en la mayor parte de las categorías de bienes de consumo, incluyendo el dentífrico, los desodorantes, y otros. White Wave, el fabricante de Silk Soymilk, ha encontrado su nicho como el productor de leche de soya más grande del país. Y al operar a la sombra de los gigantes refresqueros como Coca-Cola y Pepsi, Jones Soda ha descubierto que lo pequeño puede ser hermoso, y muy redituable (vea Marketing en acción 2.2).

O bien, una empresa podría optar por servir a diversos segmentos relacionados, tal vez aquellos que tienen diferentes tipos de clientes pero iguales necesidades básicas. Por ejemplo, Pottery Barn se centra en niños, adolescentes y adultos ofreciendo la misma mercancía pero con temas diferentes según el estilo de vida acostumbrado en distintos puntos de venta: el Pottery Barn original, Pottery Barn Kids, y PB Teen. O quizá una empresa grande pudiera decidir ofrecer una gama completa de productos para atender a todos los segmentos del mercado. Casi todas las empresas ingresan a un mercado nuevo atendiendo a un solo segmento y, si tienen éxito, añaden más segmentos. Las empresas grandes tarde o temprano buscan cubrir todo el mercado; quieren ser los "General Motors" (GM) de su industria. GM proclama que fabrica un automóvil para cada "persona, presupuesto y personalidad". La empresa líder normalmente tiene diferentes productos diseñados para satisfacer las necesidades especiales de cada segmento.

Posicionamiento en el mercado
Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Posicionamiento en el mercado

Una vez que la empresa ha decidido en cuáles segmentos del mercado ingresará, debe definir qué posiciones ocupará en esos segmentos. La *posición* de un producto es el lugar que éste ocupa, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado excepcionales para sus productos. Si un producto se percibe como idéntico a otro que ya está en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para adquirirlo.

El **posicionamiento en el mercado** consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Tal como lo expresa un experto, el posicionamiento es "la manera en que se distingue su producto o compañía en la mente de sus posibles clientes. Es la razón por la que un comprador pagará un poco más por su marca. La clave es descubrir cómo expresar la diferen-

MARKETING EN ACCIÓN 2.2

Jones Soda: Ser fiel al nicho

Todos los grandes productos tienen una fórmula secreta. La legendaria receta de Coca-Cola está resguardada en las bóvedas de sus oficinas centrales en Atlanta. KFC mezcla diferentes partes de sus 11 hierbas y especias en tres instalaciones separadas para salvaguardar la receta secreta del Coronel. Y el año pasado McDonald's buscó afanosamente su mezcla original de la salsa especial para las Big Mac como parte de su labor de recuperación.

Jones Soda, el pequeño fabricante de refrescos de Seattle, tiene su propio ingrediente secreto —el cual ha dado de qué hablar— produciendo un aumento en las utilidades del 30 por ciento anual en un insípido mercado de bebidas, y así consiguió importantes socios de distribución como Starbucks y Target obteniendo 30 millones de dólares en ganancias anuales. El ingrediente: un pequeño pero creciente grupo de seguidores devotos. Estos clientes no son comunes, Jones Soda conoce su nicho. Se dirige a compradores jóvenes, de 12 a 24 años, que adoran la actitud irreverente y extravagante de la marca. Al enfocarse en estos clientes, escucharlos y darles lo que quieren, Jones Soda está prosperando a la sombra de los gigantes refresqueros.

Casi todo lo relacionado con Jones Soda, desde las etiquetas hasta los sabores, proviene de sus cuidadosamente dirigidos clientes. Eso es importante porque "en realidad los consumidores no necesitan nuestra s_____", dice sin remordimiento el fundador y director ejecutivo Peter van Stolk. El mundo no necesariamente está pidiendo otro refresco, incluso si sabe a goma de mascar azul. Así que, ¿cómo vender un producto innecesario? Si usted fuera van Stolk, un antiguo instructor de esquí de 41 años que fundó Jones hace 10 años, entregaría el producto a los clientes. Los gurús de la estrategia podrían ponerlo como un ejemplo de cómo "crear juntos valor único". Van Stolk tiene una manera más práctica, pero no menos profunda, de describirlo: "Las personas se emocionan con Jones porque es de ellas."

Todo empezó con el lanzamiento del sitio web de Jones Soda en 1997. Se recibieron cientos de comentarios de los clientes, y van Stolk rápidamente usó sus sugerencias y votos en línea sobre colores neón, nombres estrambóticos (como Fufu Berry, Whoop Ass, MF Grape y Bada Bing!), y sabores poco convencionales (incluyendo goma de mascar, sandía machacada y limón retorcido, o incluso raros sabores de temporada como pastel de frutas o pavo con salsa). Inclusive "Pensamientos Profundos", como citas halladas en el sitio web y bajo las tapas de las botellas ("no está rota, sólo necesita cinta adhesiva"), provienen de los entusiastas fanáticos de Jones.

Van Stolk también alienta a sus clientes a enviar fotografías, la mayor parte de las excéntricas y encantadoras imágenes de las etiquetas en blanco y negro de las botellas de Jones provienen de los clientes. Cuando el sitio se inundó con cientos de miles de lindas, pero inútiles fotografías de bebés, lanzó myJones, que ofrece a los clientes empaques de 12 botellas de refresco con etiquetas personalizadas por 34.95 dólares. Desde entonces, myJones se ha convertido en una de las piedras angulares de la marca Jones Soda.

Jones sigue enfocándose en sus clientes de 12 a 24 años usando un par de vehículos recreativos ambulantes. Los dos vehículos adornados con llamas pasan nueve meses del año visitando sitios que gustan de Jones, desde pequeños parques de patinaje localizados en sitios casi desconocidos, hasta competencias de deportes extremos como los X Games. Los vehículos también llegan a lugares donde son menos bienvenidos, como escuelas secundarias a las que no han sido invitados. "Cuanto más excéntrico seas, mejor", dice Chris King de 32 años, conductor de uno de los vehículos mientras habla por su teléfono celular. "A los chicos les encanta ver cómo nos expulsan de algunos lugares. Yo personalmente estoy vetado del Condado Nassau de Nueva York." La idea es simple: los chicos vienen y toman un montón de cosas de Jones Soda como botones, pegatinas, llaveros, y King los estudia para hacer un inventario mental de lo que está de moda y lo que no.

En tanto que sus competidores de la corriente dominante trabajan para hacer algo para todos, Jones Soda entiende la importancia de quedarse en su nicho. Tal como sólo van Stolk lo puede expresar: "Los clientes no siempre tienen la razón. Si usted siempre está tratando de atender a todos, no tiene alma." Para van Stolk el sitio web, las etiquetas, los vehículos recreativos y los diferentes ardides se suman y sincronizan con sus consumidores meta. "Esa es la diferencia entre ser real y decir que se es real", dice van Stolk, hablando de manera no muy sutil sobre ciertos grandes rivales que dicen ser "Reales". "Si puedes escuchar a los clientes desde su perspectiva, no todo lo que digan tendrá sentido ni todo lo que hagan estará bien; pero sabrás más sobre lo que tienes que hacer gracias a eso."

Continuar cerca de sus clientes resultará más difícil a medida que Jones Soda siga creciendo y sus consumidores empiecen a comprar su refresco en tiendas como Panera Bread, Target y Starbucks en vez de en la tienda local. Pero hasta ahora, ha aprendido que lo pequeño puede ser hermoso —y muy redituable—. El año pasado las ventas se dispararon en un 37 por ciento. Las utilidades se cuadruplicaron.



■ *Jones Soda permanece en su nicho casi todo lo relacionado con Jones Soda, desde las etiquetas hasta los sabores, provienen directamente de sus cuidadosamente dirigidos clientes.*

Fuentes: Adaptación de "Cracking Jones Soda's Secret Formula", escrito por Ryan Underwood. *Fast Company*, marzo de 2005, pp. 74-75. © 2005 Gruner & Jahr USA Publishing. Adaptación bajo permiso. Vea también Christopher Steiner, "Soda Jerk", *Forbes*, 11 de abril de 2005. p. 74.



■ Posicionamiento en el mercado: Visa está donde quiera que usted quiera estar.

cia."[13] Así, el mercadólogo planifica posiciones que distinguen sus productos de los de la competencia y les confieren la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

BMW fabrica "la máxima máquina de manejo"; Ford está "hecho para el camino"; y Kia promete "el poder de sorprender". MasterCard le proporciona "experiencias que no tienen precio"; Visa está "donde quiera que usted quiera estar"; Target dice "espere más, pague menos". Y en el Caesar's Palace de Las Vegas, usted puede "vivir como los famosos". Tales declaraciones, al parecer simples, constituyen la columna vertebral de la estrategia de marketing de un producto.

Al posicionar su producto, la empresa identifica primero las posibles ventajas competitivas en las cuales podría cimentar su posición. Para obtener ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un valor mayor a los segmentos meta que elija, sea mediante el cobro de precios más bajos que los de sus competidores u ofreciendo mayores beneficios para justificar precios más altos. Entonces, si la empresa *promete* valor mayor, deberá *entregar* ese valor mayor. Por lo tanto, un posicionamiento eficaz parte de la *diferenciación* de la oferta de marketing de la empresa de modo que brinde a los consumidores más valor. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, deberá tomar medidas firmes para comunicar y entregar esa posición a los consumidores meta. El programa de marketing de una compañía deberá apoyar en su totalidad la estrategia de posicionamiento elegida.

DESARROLLO DE LA MEZCLA DE MARKETING

Una vez que la empresa ha decidido cuál será su estrategia general competitiva de marketing, está lista para comenzar la planificación de los detalles de su mezcla de marketing, uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La **mezcla de marketing** es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las "cuatro P": *producto*, *precio*, *plaza* y *promoción*. La figura 2.5 muestra las herramientas de marketing específicas que abarca cada P.

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

Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Por ejemplo, un producto Ford Escape consta de tuercas y pernos, bujías, pistones, faros y miles de componentes más. Ford ofrece diversos estilos de Escape y docenas de características opcionales. El automóvil incluye servicio completo y una amplia garantía como parte del producto, igual que el tubo de escape.

Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Ford calcula precios al detalle para cada Escape y los sugiere a sus concesionarios. Sin embargo, los concesionarios de Ford pocas veces cobran el precio de etiqueta; en vez de eso, negocian el precio con cada cliente, ofrecen descuentos, rebajas por recibir un automóvil a cambio, y condiciones de crédito accesibles con la finalidad de ajustarse a la competitiva situación vigente y lograr que el precio mantenga congruencia con la percepción del cliente en cuanto al valor del automóvil.

Plaza (o *Punto de venta*) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Ford mantiene una gran red de concesionarios de propiedad independiente que venden los múltiples modelos de la empresa. Ford selecciona sus concesionarios con cuidado y los apoya vigorosamente. Los concesionarios mantienen un inventario de automóviles Ford que muestran a compradores potenciales, negocian precios, celebran ventas, y dan garantía y servicio mecánico después de la venta.

La *Promoción* comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. Ford gasta más de 2.4 mil millones de dólares al año en publicidad, aproximadamente 353 dólares por vehículo, para que los consumidores conozcan a la empresa y a sus muchos productos.[14] Los vendedores de las concesionarias ayudan a los compradores en potencia y los convencen de que Ford es el mejor vehículo

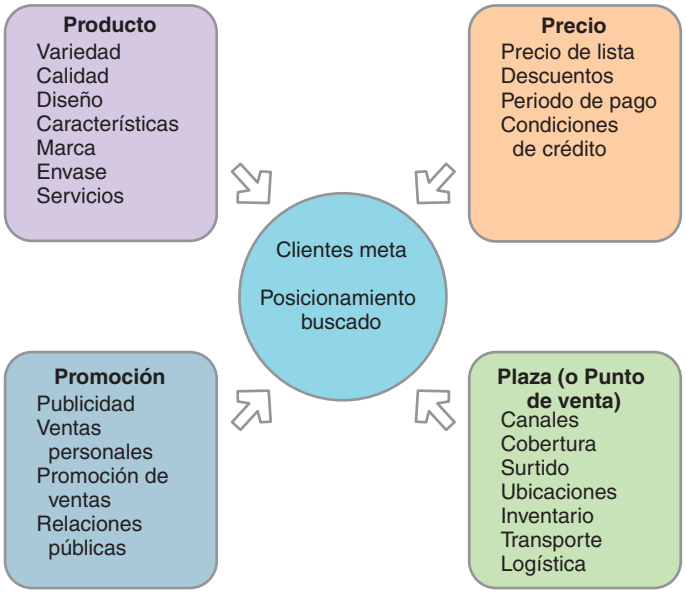


FIGURA 2.5
Las cuatro *P* de la mezcla de marketing

para ellos. Ford y sus concesionarios ofrecen promociones especiales —ventas, devoluciones de efectivo, bajas tasas de financiamiento— como incentivos adicionales para comprar.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

Algunos críticos opinan que las cuatro P corren el riesgo de omitir o relegar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: "¿Dónde están los servicios?" El hecho de que no comiencen con P no justifica su omisión. La respuesta es que servicios tales como los bancarios, de aerolíneas, y de venta al detalle, también son productos. Podríamos llamarlos *productos de servicio*. "¿Dónde está el envasado?", podrían preguntar los críticos; el mercadólogo contestaría que se incluye al envase como una de tantas decisiones de producto. En síntesis, tal como sugiere la figura 2.5, muchas actividades de marketing que parecen haber quedado fuera de la mezcla de marketing están incluidas dentro de una de las cuatro P. La cuestión no es si debe haber cuatro, seis o diez P, sino qué marco de referencia resulta más útil para diseñar programas de marketing.

No obstante, hay otra preocupación que sí es válida: el concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la del que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las cuatro P podría ser conforme a las cuatro C:[15]

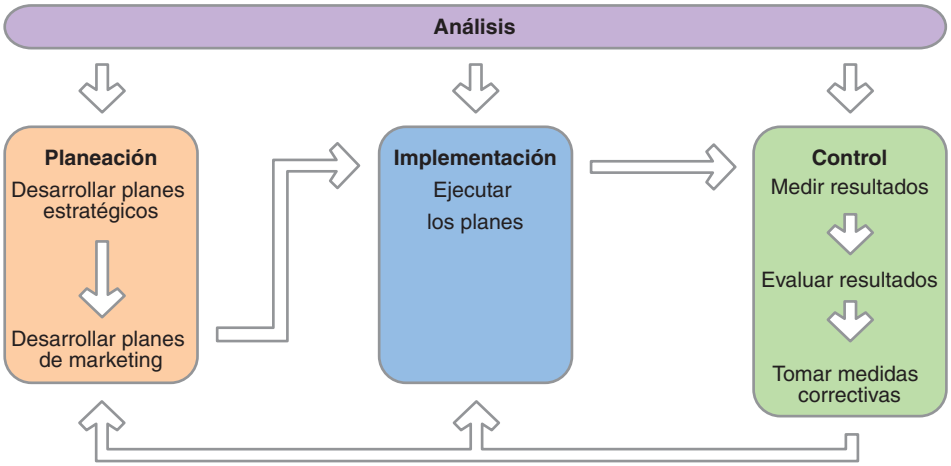
Cuatro P	Cuatro C
Producto	Cliente complacido
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Así, mientras los mercadólogos consideran que venden productos, los clientes consideran que compran valor o soluciones para sus problemas. Y a los clientes les interesa algo más que el precio; les interesa el costo total de obtener, usar y desechar un producto. Los clientes quieren poder conseguir el producto o servicio con el máximo de conveniencia. Por último, desean comunicación bidireccional. Los mercadólogos harían bien en estudiar primero a fondo las cuatro C y luego basar en ellas las cuatro P.

Administración de la labor de marketing

Además de manejar correctamente el *marketing* en la dirección de marketing, las compañías también deben prestar atención a la *administración*. La administración del proceso de marke-

FIGURA 2.6
Análisis, planeación, implementación, y control de marketing



ting requiere las cuatro funciones de la dirección de marketing que se muestran en la figura 2.6: *análisis*, *planeación*, *implementación*, y *control*. La empresa crea primero planes estratégicos generales, y luego los traduce en planes de marketing y de otro tipo para cada división, producto y marca. Mediante la implementación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en tomar medidas correctivas de ser necesario. Por último, el análisis de marketing proporciona información y las evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing.

ANÁLISIS DE MARKETING

Análisis FODA
Evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) –riesgos de la empresa.

La dirección de la función del marketing inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. El mercadólogo debe realizar un **análisis FODA**, el cual genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa (vea la figura 2.7). Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas. El análisis de marketing proporciona información a las otras funciones de la dirección de marketing. Trataremos el análisis de marketing más a fondo en el capítulo 3.

PLANEACIÓN DE MARKETING

Mediante la planeación estratégica, la empresa decide qué quiere hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir qué estrategias de marketing ayudarán

FIGURA 2.7
Análisis FODA

	Positivo	Negativo
Interno	**Fortalezas** Capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos	**Debilidades** Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos
Externo	**Oportunidades** Factores externos que la compañía puede explotar y aprovechar	**Amenazas** Factores externos actuales e incipientes que pueden producir desafíos en el desempeño de la compañía

a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se requiere un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. ¿Qué aspecto tiene un plan de marketing? Nuestro análisis se concentra en los planes de producto o de marca.

La tabla 2.2 delinea las principales secciones que debe contener un plan representativo de producto o de marca (remítase al apéndice 2 para ver la muestra de un plan de marketing). El plan comienza con un resumen ejecutivo que reseña rápidamente las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La sección principal del plan presenta un análisis detallado de la actual situación de marketing, además de las amenazas y oportunidades potenciales. Luego se plantean los principales objetivos de la marca y se destacan los puntos específicos de una estrategia de marketing para lograrlos.

Una *estrategia de marketing* consta de estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing, y los niveles de gasto en marketing. En esta sección, el planificador explica la forma en que cada estrategia responde a las amenazas, oportunidades y puntos críticos detallados previamente en el plan. Otras secciones del plan de marketing plantean un programa de acción para implementar la estrategia de marketing, junto con los detalles de un *presupuesto de marketing* que la apoya. La última sección define los controles que se usarán para vigilar el avance y tomar las medidas correctivas.

IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING

Planificar buenas estrategias es sólo el primer paso hacia un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa debidamente. La **implementación de marketing** es el proceso que convierte los *planes* de marketing en *acciones* para alcanzar los objetivos estratégicos. Mientras la planeación de marketing se ocupa del *qué* y del *por qué* de las actividades de marketing, la implementación tiene que ver con los *quién*, *dónde*, *cuándo* y *cómo*.

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

Muchos directores creen que "hacer bien las cosas" (implementación) es tan importante, o incluso más importante, como "hacer las cosas correctas" (estrategia). La realidad es

TABLA 2.2 Contenido de un plan de marketing

Sección	Propósito
Resumen ejecutivo	Presentar un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan. Va dirigido a la alta dirección y le permite encontrar rápidamente los puntos principales del plan. Después del resumen ejecutivo debe ir una tabla de contenido.
Situación de marketing actual	Describir el mercado meta y la posición que la empresa ocupa en él, incluyendo información acerca del mercado, del desempeño del producto, de la competencia, y de la distribución. Esta sección comprende: • Una *descripción del mercado* que define al mercado y a sus segmentos principales, y luego reseña las necesidades del cliente y los factores del entorno de marketing que podrían afectar las compras de los clientes. • Una *reseña de producto* que muestra las ventas, precios y márgenes brutos de los principales productos de la línea de producto. • Una reseña de la *competencia* que identifica los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción del producto. • Una reseña de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos pertinentes en los principales canales de distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evaluar las principales amenazas y oportunidades que el producto podría enfrentar, y ayudar a la dirección a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y puntos clave	Plantear los objetivos de marketing que la empresa quiere alcanzar durante la vigencia del plan y analizar los puntos clave que afectarían su logro. Por ejemplo, si la meta es obtener una participación de mercado del 15 por ciento, esta sección trata la manera en que se puede alcanzar tal meta.
Estrategia de marketing	Delinear la lógica general de marketing con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing y las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento, y los niveles de gastos en marketing. También, definir estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explicar cómo responde cada uno a las amenazas, oportunidades y puntos clave detallados en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detallar la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará hacerlo?
Presupuestos	Detallar un presupuesto de apoyo de marketing básicamente es un estado de resultados proyectado que muestre las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución, y marketing). La diferencia es la utilidad proyectada. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto se convierte en base para comprar materiales, programar la producción, planificar la contratación de personal, y realizar operaciones de marketing.
Controles	Definir la forma en que se vigilará el avance y permitir a la alta dirección estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas.



■ Los mercadólogos deben planificar continuamente sus actividades de análisis, implementación, y control.

que ambos factores son cruciales para el éxito, y las empresas pueden lograr ventajas competitivas mediante una implementación eficaz. Una empresa podría tener una estrategia prácticamente idéntica a la de otra, pero ganar el mercado gracias a una mejor o más rápida ejecución. No obstante, la implementación resulta difícil; a menudo es más fácil idear buenas estrategias de marketing que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más conectado, el personal de todos los niveles del sistema de marketing debe colaborar para implementar los planes y estrategias de marketing. Por ejemplo, en Black & Decker, la implementación del marketing necesario para las herramientas eléctricas, el equipo externo, y otros artículos que produce requiere tomar decisiones a diario y que miles de personas —tanto dentro como fuera de la organización— emprendan las acciones pertinentes. Los directores de marketing toman decisiones relacionadas con segmentos meta, marcas, empaque, fijación de precios, promoción y distribución. Hablan con ingeniería acerca del diseño de los productos, con fabricación acerca de los niveles de producción de inventario, y con finanzas sobre presupuestos y flujos de efectivo. También se comunican con gente externa, como agencias publicitarias para planificar campañas y con los medios de comunicación para obtener publicidad. La fuerza de ventas pide a Home Depot, Lowe's, Wal-Mart y otros detallistas que anuncien productos de Black & Decker, les destinen mucho espacio en sus anaqueles, y usen exhibidores de la empresa.

El éxito en la implementación del marketing reside en lo bien que una empresa fusione personal, estructura organizativa, sistemas de toma de decisiones y recompensas, y cultura empresarial, en un programa de acción coherente que apoye sus estrategias. En todos los niveles, la empresa debe contar con personal que tenga las habilidades, la motivación y las características personales que se necesitan. La estructura de organización formal de una compañía desempeña un importante papel en la implementación de la estrategia de marketing, y lo mismo puede decirse de sus sistemas de toma de decisiones y recompensas. Por ejemplo, si el sistema de compensación de una empresa premia a gerentes que obtienen utilidades a corto plazo, los gerentes estarán poco motivados para tratar de alcanzar objetivos de creación de mercados a largo plazo.

Por último, para poder implementarse con éxito, las estrategias de marketing de una empresa deben encajar dentro de la propia cultura empresarial, que es el sistema de valores y creencias de los miembros de la organización. Un estudio de las compañías de mayor éxito en Estados Unidos reveló que tales empresas poseen culturas que casi semejan cultos establecidos en torno a misiones vigorosas orientadas hacia el mercado. En empresas como Dell, Nordstrom, Citicorp, y P&G, "los empleados comparten una visión tan intensa que saben en su corazón lo que es mejor para su empresa".[16]

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La empresa debe diseñar un departamento de marketing que pueda poner en práctica las estrategias y los planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, una persona podría realizar todo el trabajo de marketing: investigación, ventas, publicidad, servicio a clientes, y otras actividades. A medida que la empresa se expande, surge un departamento de marketing para planear y poner en práctica las actividades de marketing. En las empresas grandes, este departamento contiene muchos especialistas. Por ejemplo, General Electric y Microsoft tienen gerentes de producto y de mercado, gerentes de ventas y vendedores, investigadores de mercado, expertos en publicidad, y otros especialistas. Para dirigir estas organizaciones de marketing tan grandes, muchas compañías han creado el puesto de *director de marketing* (CMO, por sus siglas en inglés).

Los departamentos de marketing modernos se pueden organizar de varias maneras. La forma de organización de marketing más común es la *organización funcional*. Bajo este tipo de organización, un especialista funcional —gerente de ventas, gerente de publicidad, gerente de investigación de mercados, gerente de servicio a clientes, gerente de producto nuevo— encabeza cada una de las diversas actividades de marketing. Una empresa que venda ya sea en todo un país o internacionalmente, con frecuencia utiliza una *organización geográfica* en la que su personal de ventas y marketing se asigna por países, regiones y distritos específicos. La organización geográfica permite a los vendedores asentarse en un territorio, conocer a sus clientes, y trabajar invirtiendo un mínimo de tiempo y dinero en viajar.

Las empresas que tienen muchos productos o marcas muy diferentes a menudo crean una *organización de gerencia de producto*. Con este enfoque, un gerente de producto crea e implementa una estrategia y un programa de marketing globales para un producto o una marca en específico. La gerencia de producto apareció por primera vez en P&G en 1929. Un nuevo jabón de la empresa, Camay, no estaba teniendo buenas ventas, y se pidió a un joven ejecutivo de la propia compañía que se dedicara exclusivamente a desarrollar y promocionar este producto. Después de su éxito, la empresa se apresuró a nombrar otros gerentes de producto.[17] Desde entonces, muchas compañías, sobre todo de productos para consumo, han establecido organizaciones de gerencia de producto.

En el caso de empresas que venden una línea de productos a muchos tipos de mercado con diferentes necesidades y preferencias, lo mejor podría ser una *organización de gerencia de mercado*. Este tipo de organización es similar al de gerencia de producto. Los gerentes de mercado se encargan de desarrollar estrategias y planes de marketing para sus mercados y clientes específicos. La principal ventaja de este sistema es que la empresa se organiza en torno a las necesidades de segmentos de clientes bien determinados.

Grandes compañías fabricantes de muchos productos distintos que fluyen hacia una gran cantidad de mercados geográficos y demográficos diferentes, por lo regular, utilizan alguna *combinación* de las formas de organización funcional, geográfica, de producto, y de mercado. Esto asegura que cada función, producto y mercado reciba la atención de una gerencia. Aunque la especialización organizativa puede añadir costosas capas gerenciales y reducir la flexibilidad de la organización, generalmente sus beneficios superan a sus desventajas.

En los últimos años, la organización de marketing se ha convertido en un tema cada vez más importante. Tal como lo analizamos en el capítulo 1, muchas compañías están descubriendo que el entorno de marketing actual requiere menos enfoque en los productos, marcas y territorios y más concentración en el cliente y en las relaciones con los clientes. Más y más compañías están desplazando el enfoque de la administración de marca hacia la *administración del cliente*, alejándose de la administración de la rentabilidad de un producto o una marca y acercándose a la administración de la rentabilidad del cliente y de su valor capital. En la actualidad, muchas empresas organizan sus operaciones de marketing centrándose en sus principales clientes. Por ejemplo, compañías como P&G y Black & Decker tienen equipos grandes, y hasta divisiones enteras, dedicados a atender clientes importantes como Wal-Mart, Target, o Home Depot.

CONTROL DE MARKETING

Dado que durante la implementación de los planes de marketing pueden presentarse muchas sorpresas, el departamento de marketing debe practicar un constante control de marketing. El **control de marketing** implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. El control de marketing comprende cuatro pasos. Primero, la dirección establece metas de marketing específicas; luego mide su desempeño en el mercado; después evalúa las causas de cualesquiera diferencias que haya entre el desempeño esperado y el real; por último, emprende acciones correctivas para cerrar las posibles brechas entre sus metas y el desempeño logrado. Esto podría requerir modificar los programas de acción o incluso las metas.

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

El *control operativo* implica cotejar el desempeño actual con el plan anual y emprender acciones correctivas si es necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, y de otro tipo establecidas en su plan anual; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

El *control estratégico* implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing pueden volverse anticuados en poco tiempo, y cada empresa debe volver a evaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. Una herramienta importante para implementar ese control estratégico es la **auditoría de marketing:** un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, de los objetivos, las estrategias y actividades de una empresa practicado para determinar áreas problemáticas y oportunidades. La auditoría proporciona información excelente para elaborar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa.[18]

Auditoría de marketing
Examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico de entorno, objetivos, estrategias y actividades de una empresa para determinar áreas problemáticas y oportunidades, y para recomendar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la compañía.

La auditoría de marketing cubre *todas* las áreas importantes de marketing de un negocio, no solamente los puntos problema. Se evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas y la mezcla de marketing, así como su productividad y rentabilidad. Por lo regular, una entidad externa objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían resultar sorprendentes, y en ocasiones desconcertantes, para la gerencia. Luego, la gerencia decide qué medidas son razonables y cómo y cuándo las implementará.

Medir y administrar el rendimiento de marketing

Los directores de marketing deben asegurarse de que el dinero del marketing se gaste de manera adecuada. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban libremente en extensos y costosos programas de marketing, con frecuencia sin pensar cuidadosamente en los rendimientos financieros de su gasto. Creían que el marketing producía resultados intangibles, los cuales no permitían medir la productividad o el rendimiento. Pero todo eso está cambiando:

> Durante muchos años, los mercadólogos corporativos han entrado a las reuniones para definir los presupuestos como si fueran bichos raros. No siempre podían justificar la buena manera en que gastaban el dinero que se les había entregado o la diferencia lograda. Ellos sólo pedían más dinero —para ostentosos anuncios de televisión, costosos eventos, o para transmitir el mensaje y colocar la marca—. Pero esos vertiginosos días de aumentos ciegos en el presupuesto están siendo rápidamente reemplazados con un nuevo mantra: medición y responsabilidad. Armados con infinidad de datos, herramientas cada vez más sofisticadas, y crecientes pruebas de que los viejos trucos simplemente ya no funcionan, hoy en día difícilmente existe un ejecutivo de marketing que no exija un enfoque más científico para defender sus estrategias de marketing con los directivos de finanzas. Los mercadólogos quieren conocer el rendimiento de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) real de cada dólar. Quieren conocerlo a menudo, no sólo una vez al año… En todos los segmentos de negocio de Estados Unidos, las compañías se han obsesionado con la mejorada ciencia de la medición del desempeño de marketing. "Los mercadólogos han sido bastante irresponsables por muchos años", dice un experto. "Ahora se les está presionando para que calculen su impacto."[19]

Rendimiento de marketing (o rendimiento de la inversión en marketing, ROI)
Rendimiento neto de una inversión de marketing dividido entre los costos de dicha inversión.

En respuesta, los mercadólogos han desarrollado mejores mediciones del *rendimiento de marketing*. El **rendimiento de marketing** (o *rendimiento de la inversión en marketing*, ROI) es el rendimiento neto de una inversión de marketing dividido entre los costos de dicha inversión. Mide utilidades generadas por inversiones hechas en actividades de marketing.



■ Rendimiento de marketing: Las compañías pueden evaluar el rendimiento del marketing con mediciones estándar del desempeño de *marketing*. Tales análisis muestran que la reciente campaña de publicidad *Soup at Hand* de Campbell's casi duplicó la tasa de prueba del producto y la tasa de uso repetido.

Es verdad que puede resultar difícil medir los rendimientos de marketing. Para medir rendimientos financieros, tanto el rendimiento como la inversión se miden uniformemente en dinero. Pero aún no existe una definición consistente del rendimiento de la inversión en marketing. "Es difícil medirlo, incluso más que otros gastos de negocios", dice un analista. "Imagine que compra una pieza de un equipo, … y después mide la productividad que obtiene como resultado de la compra." "Pero en el marketing, beneficios como el impacto de la publicidad no son fáciles de expresar en rendimientos monetarios. Se requeriría de un milagro para obtener una cifra exacta."[20]

Una compañía puede evaluar el rendimiento de marketing con mediciones estándar del desempeño de marketing, como conciencia de marca, ventas, o participación de mercado. La sopa Campbell's usa datos de ventas y de participación para evaluar campañas de publicidad específicas. Por ejemplo, los análisis revelaron que su reciente campaña de publicidad Soup at Hand, que presentaba escenarios de la vida real con consumidores ingiriendo la sopa portátil, casi duplicó la tasa de prueba del producto y la tasa de uso repetido después del primer año. La campaña Soup at Hand recibió un Gold Effie, un premio de la industria publicitaria que se basa en la efectividad del marketing.[21]

Sin embargo, cada vez más mercadólogos están usando mediciones del impacto del marketing enfocadas en el cliente, tales como obtención, retención y valor de por vida del cliente. La figura 2.8 considera los gastos de marketing como inversiones que producen rendimientos en forma de relaciones con los clientes más redituables.[22] Las inversiones en marketing producen mejoras en el valor y la satisfacción del cliente, lo que a su vez aumenta la atracción y retención de los clientes. Esto aumenta los valores individuales de por vida del cliente y el valor capital total del cliente para la empresa. El aumento del valor capital del cliente, en relación con el costo de las inversiones de marketing, determina el rendimiento de marketing.



FIGURA 2.8
Rendimiento de marketing

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

Sin importar la manera en que se mida o defina, el concepto de rendimiento de marketing ha llegado para quedarse. "Todos los buenos mercadólogos viven y mueren por las mediciones de sus resultados", afirma un consultor de la productividad del marketing. "Se hacen proyecciones, se entrega el marketing, se miden los resultados, y se aplica el conocimiento para dirigir el marketing en el futuro… El rendimiento de las inversiones en marketing resulta esencial para tomar las decisiones estratégicas en [todos los niveles de] la empresa".[23]

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

En el capítulo 1, definimos *marketing* y delineamos los pasos del proceso de marketing. En este capítulo, examinamos las estrategias globales de planeación de una compañía y el papel que el marketing desempeña en la organización. Después, estudiamos más a fondo la estrategia de marketing y la mezcla de marketing, y analizamos las principales funciones de la dirección de marketing. Así que el lector ya tiene un buen panorama de los fundamentos del marketing moderno. En los capítulos siguientes abundaremos sobre estos fundamentos.

1. Explique la planeación estratégica para toda la empresa y sus cuatro pasos.

La *planeación estratégica* prepara el escenario para el resto de la planeación de la empresa. El marketing contribuye a la planeación estratégica y el plan general define el papel que desempeña el marketing en la compañía. Aunque la planeación formal ofrece diferentes beneficios, no todas las compañías la usan o le dan buen uso.

La *planeación estratégica* implica crear una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo; y consta de cuatro pasos: definir la misión de la empresa, establecer objetivos y metas, diseñar una cartera de negocios, y desarrollar planes funcionales. La *definición de una misión clara para la empresa* inicia con la redacción de una declaración de misión formal, la cual debe estar orientada hacia el mercado, y ser realista, estimulante y congruente con el entorno del mercado. Luego, la misión se transforma en *metas y objetivos de apoyo* detallados que guían a toda la empresa. Con base en esas metas y objetivos la oficina central diseña una *cartera de negocios*, decidiendo qué ramos y productos deben recibir más o menos recursos. A su vez, cada unidad de negocios y de producto debe crear *planes de marketing detallados* y congruentes con el plan de toda la empresa.

2. Explique la forma de diseñar carteras de negocios y desarrollar estrategias de crecimiento y desinversión.

Guiada por la declaración de misión y los objetivos de la empresa, la dirección planifica su *cartera de negocios* —el conjunto de ramos y productos que constituyen la empresa—. Para producir una cartera de negocios con óptima congruencia entre los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades del entorno, la empresa debe analizar y ajustar su cartera de negocios *actual* y desarrollar estrategias de crecimiento y desinversión para ajustar su cartera *futura*. La empresa podría usar un método de planeación de cartera formal. Sin embargo, muchas organizaciones están diseñando ahora enfoques de planeación de cartera a la medida que se ajustan mejor a sus situaciones específicas. La *matriz de expansión de productos y mercados* sugiere cuatro posibles caminos hacia el crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y diversificación.

3. Evalúe el papel del marketing en la planeación estratégica y explique la manera en que los mercadólogos se asocian con otros dentro y fuera de la empresa para crear relaciones redituables con el cliente.

Bajo el plan estratégico, los principales departamentos funcionales —marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, sistemas de información, recursos humanos y otros— deben colaborar para alcanzar los objetivos estratégicos. El marketing desempeña un papel importante en todo el proceso de planeación estratégica al proporcionar una *filosofía del concepto de marketing* e *información* sobre atractivas oportunidades de mercado. Dentro de las unidades de negocio individuales, el marketing diseña *estrategias* para alcanzar los objetivos de la unidad y ejecutarlos de manera rentable.

Los mercadólogos no pueden producir valor superior para el cliente por sí solos. El éxito de una empresa depende de qué tan bien realiza cada departamento sus actividades de adición de valor para el cliente, y de qué tan bien colaboran los departamentos para servir al cliente. Por lo tanto, los mercadólogos deben practicar una buena *administración de las relaciones con los socios*. Deben trabajar estrechamente con sus socios en otros departamentos de la compañía para formar una *cadena de valor* que atienda eficazmente a los clientes. Y tienen que asociarse eficientemente con otras compañías del sistema de marketing para formar una *red de entrega de valor* superior y competitiva.

4. Describa los elementos que componen una estrategia de marketing y una mezcla de marketing orientada hacia el cliente, y las fuerzas que influyen en una y otra.

Las relaciones con los consumidores son el centro de la estrategia y de los programas de marketing. Por medio de la segmentación de mercado, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento en el mercado, la compañía divide el mercado total en pequeños segmentos, selecciona los que mejor puede atender, y decide cómo quiere proporcionar valor a los consumidores meta. Luego diseña una *mezcla de marketing* para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en tomar decisiones sobre el producto, el precio, la plaza (denominada también punto de venta o punto de distribución) y la promoción.

5. Enumere las funciones de la dirección de marketing, incluidos los elementos de un plan de marketing, y analice la importancia de medir y administrar el rendimiento de marketing.

Para encontrar la mejor mezcla y llevarla a la práctica, la empresa realiza análisis, planeación, implementación y control de marketing. Los principales componentes de un *plan de marketing* son: resumen ejecutivo, situación actual de marketing, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de marketing, programas de acción, presupuestos y controles. Planear una buena estrategia suele ser más fácil que llevarla a la práctica. Para tener éxito, las empresas deben ser eficaces para *implementar* —convertir estrategias de marketing en acciones de marketing.

Gran parte de la responsabilidad de la implementación corresponde al departamento de marketing de la empresa. Los departamentos de marketing pueden organizarse de varias formas: *organización funcional de marketing, organización geográfica, organización de administración de producto* u *organización de administración de mercado*. En esta era de relaciones con el cliente, cada vez más compañías están cambiando del enfoque organizacional de la administración de producto o territorio a la administración de las relaciones con los clientes. Las organizaciones de marketing realizan *control de marketing*, tanto control operativo como estratégico. Esta función usa la *auditoría de marketing* para determinar oportunidades y problemas de marketing y recomendar acciones a corto y largo plazos que mejoren el desempeño global del marketing.

Los directores de marketing deben asegurarse de que el dinero de marketing se gaste bien. Los mercadólogos de hoy enfrentan crecientes presiones para demostrar que agregan valor a sus costos; en respuesta, están desarrollando mejores mediciones del *rendimiento de marketing*. Cada vez más, usan las mediciones del impacto del marketing enfocado en el cliente como información clave para tomar decisiones estratégicas.

Orientación con términos clave

Análisis de la cartera (40)
Análisis FODA (54)
Auditoría de marketing (57)
Cadena de valor (46)
Cartera de negocios (40)
Control de marketing (57)
Declaración de misión (38)
Desarrollo de producto (45)
Desarrollo de mercado (44)
Determinación del mercado meta (50)
Desinversión (45)
Diversificación (45)
Estrategia de marketing (49)
Implementación de marketing (55)
Matriz de crecimiento - participación (40)
Matriz de expansión de productos y mercados (44)
Mezcla de marketing (52)
Penetración de mercado (44)
Planeación estratégica (37)
Posicionamiento en el mercado (50)
Red de entrega de valor (47)
Rendimiento de marketing (58)
Segmentación de mercado (50)
Segmento del mercado (50)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Defina planeación estratégica. Enumere y describa brevemente los cuatro pasos que guían a los directores y a la empresa a través del proceso de planeación estratégica. ¿Qué papel desempeña el marketing en la planeación estratégica?

2. Examine la matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group. ¿Qué celda proporciona los ingresos primarios para el crecimiento de la organización? ¿Cómo se puede usar la matriz de crecimiento y participación BCG para evaluar tanto la cartera de productos actual como los planes a futuro?
3. ¿Está de acuerdo usted en que la cadena de valor es tan fuerte como el eslabón más débil? ¿Cómo puede el hecho de asociarse con otras organizaciones para formar una red de entrega de valor fortalecer el desempeño de una empresa?
4. Analice con sus compañeros las diferencias existentes entre segmentación de mercado, determinación de mercados meta, y posicionamiento en el mercado.
5. Defina las cuatro P. ¿Qué perspectiva podría obtener una empresa si considera a las cuatro C en vez de las cuatro P?
6. ¿Qué papel desempeñan el análisis, la planeación, la implementación, y el control en el proceso de marketing? ¿Cómo se relacionan entre sí estas cuatro funciones de la dirección de marketing?

Preguntas de aplicación

1. En un pequeño equipo, analicen si la siguiente declaración de Burton Snowboards North America, fabricantes y comercializadores de una importante marca de snowboard, cumple con los cinco criterios de una buena declaración de misión: "Burton Snowboards es una compañía orientada a los usuarios de snowboard y dedicada exclusivamente a crear el mejor equipo de snowboard del planeta".
2. La matriz de expansión de productos y mercados puede ser útil para identificar las oportunidades de crecimiento de una compañía mediante penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, y diversificación. Considere a un detallista de alimentos como Subway, que produce emparedados y ofrece papitas y bebidas. Use su creatividad para describir una oportunidad de crecimiento de Subway para cada una de las cuatro celdas de la matriz de expansión de productos y mercados.
3. En los últimos años, la promoción de zapatos que alguna vez se enfocó exclusivamente en los atletas profesionales se ha diversificado para incluir a los artistas. Por ejemplo, el cantante de rap 50 Cent firmó un contrato de promoción con Reebok y ahora promueve una colección de zapatos Reebok. 50 Cent declara: "Los atletas son estacionales. Nosotros estamos presentes todo el año." ¿Este desplazamiento en las promociones indica un cambio en las estrategias de segmentación, determinación y posicionamiento de Reebok? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tales cambios en las promociones?*

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Con el propósito de mejorar los servicios de emergencia 911, la FCC estadounidense requería que las compañías de teléfonos celulares pudieran establecer las ubicaciones de sus suscriptores dentro de un rango de 100 metros hacia finales de 2005. Para lograr esto, los proveedores de servicios se apoyan en dos enfoques diferentes. Un método usa teléfonos con circuitos integrados GPS, en tanto que otro triangula tres o más torres celulares para localizar a la persona que llama. Esta tecnología, utilizada en Hong Kong, Tokio y Helsinki desde hace algún tiempo, ha atraído el interés de los mercadólogos que prevén otros usos como enviar ofertas promocionales a los clientes mientras caminan por una tienda.

1. En un equipo pequeño, piensen en algunos usos potenciales de marketing para esta tecnología, además de los ya presentados.
2. Suponga que es miembro del equipo de marketing de una compañía telefónica que vende esta tecnología a detallistas. Desarrolle para la compañía tanto una declaración de misión orientada hacia el producto como una orientada hacia el mercado.
3. ¿Qué limitaciones tiene la declaración de misión orientada hacia el producto que hace que sea superada por la declaración de misión orientada hacia el mercado?

Enfoque en la ética

Desde que pioneros como The Body Shop entraron en el mercado, las compañías estadounidenses han estado borrando las líneas tradicionales que había entre corporaciones y organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, Ben & Jerry's no tiene una sino tres declaraciones de misión: una misión de producto, una misión económica, y una misión social. Otras compañías se asocian con distintas causas como parte de su labor de alcance en la comunidad. Avon apoya la conciencia sobre el cáncer de mama. Wal-Mart recompensa a los buenos profesores.

1. Ben & Jerry's detalla sus tres declaraciones de misión en su sitio web: www.benjerry.com/our_company/our_mission. Visite el sitio y averigüe más sobre las labores de la compañía en cuanto a responsabilidad social. ¿Las declaraciones de misión de Ben & Jerry's realmente reflejan las metas y actividades de la compañía? Como consumidor, ¿su impresión sobre esta empresa cambió después de leer la declaración de misión?
2. ¿Considera ético que las compañías usen causas sociales para vender productos y servicios?
3. Analice el papel que la declaración de misión de una compañía puede desempeñar para alentar la conducta corporativa ética y socialmente responsable.

Videos

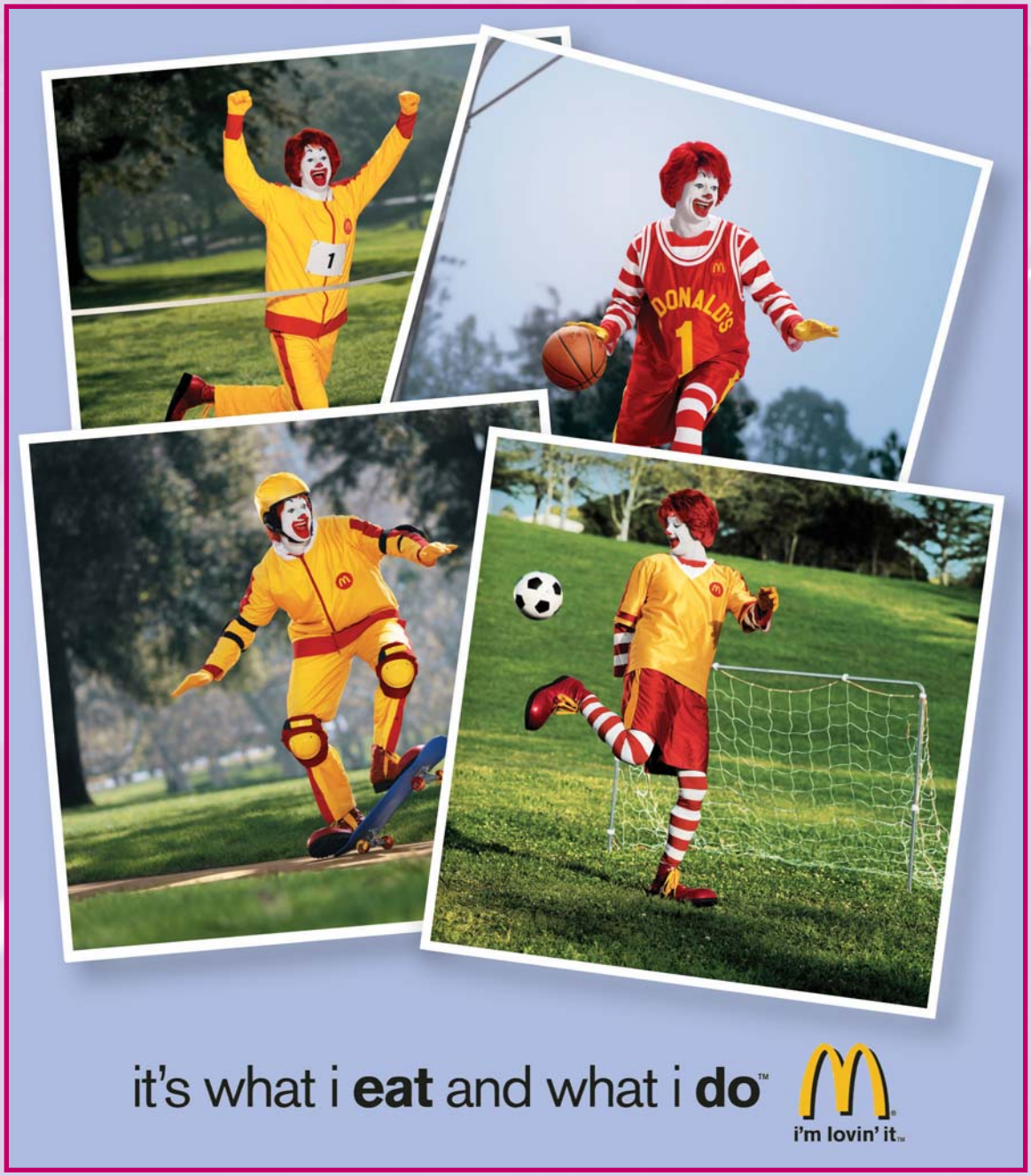
El caso en video Mayo que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

*Si desea más información, consulte Michael McCarthy, "Rappers Sample Athletes' Turf", *USA TODAY*, 4 de julio de 2005.

Parte 2

Comprensión del mercado y de los consumidores

Capítulo 3



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. describir las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la empresa para servir a sus clientes
2. explicar cómo los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing
3. identificar las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa
4. explicar los cambios clave en los entornos político y cultural
5. analizar cómo pueden reaccionar las compañías ante el entorno de marketing

El entorno de marketing

Mapa de caminos Avance de conceptos

En la parte 1 (capítulos 1 y 2) de este libro, usted aprendió los conceptos básicos del marketing y los pasos del proceso de marketing que son necesarios para crear relaciones redituables con los consumidores meta. En esta parte 2, mientras continuamos el viaje hacia el conocimiento del marketing, ahondaremos en el primer paso del proceso de marketing: comprender el mercado y las necesidades y deseos de los consumidores. En el presente capítulo usted descubrirá que el marketing no opera en el vacío, sino en un entorno complejo y cambiante. Otros *actores* de este entorno: proveedores, intermediarios, clientes, competidores, públicos, etc., podrían trabajar con o contra la empresa. Importantes *fuerzas* del entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales, moldean las oportunidades de marketing, presentan peligros, y afectan la capacidad de la empresa para servir a los clientes y desarrollar relaciones duraderas con ellos. Para entender el marketing y desarrollar estrategias eficaces, primero hay que entender el contexto en el que opera.

En nuestra primera parada, estudiaremos un icono estadounidense, McDonald's. Hace más de 50 años, Ray Kroc advirtió un importante cambio en el estilo de vida de los consumidores estadounidenses y compró una pequeña cadena de restaurantes. Kroc convirtió esa cadena en el vasto imperio de comida rápida que es hoy McDonald's. Pero aunque el cambiante entorno de marketing ha proporcionado oportunidades a McDonald's, también le ha creado retos.

En 1955 Ray Kroc, un vendedor de máquinas para hacer malteadas que entonces tenía 52 años de edad, descubrió una cadena de siete restaurantes cuyos dueños eran Richard y Maurice McDonald. Kroc vio el concepto de comida rápida de los hermanos McDonald como un perfecto ajuste para el estilo de vida estadounidense con más prisas, carente de tiempo, y orientado a la familia. Kroc compró la pequeña cadena por 2.7 millones de dólares, y el resto es historia.

McDonald's se convirtió de inmediato en la cadena de comida rápida más grande del planeta. Sus más de 30,000 restaurantes en todo el mundo atienden a casi 50 millones de clientes al día, acumulando ventas totales por casi 56 mil millones de dólares cada año. Los arcos dorados son uno de los iconos más populares del mundo; además de Santa Claus, ningún personaje mundial es más conocido que Ronald McDonald. "Al convertir la comida rápida en algo respetable para las familias de clase media", dice un analista de la industria, "los arcos dorados lograron hacer con las cucharas grasosas lo que Holiday Inn hizo con los moteles situados a orillas de la carretera en la década de 1950, y lo que después hizo Sam Walton con las tiendas detallistas de descuento".

Pero así como el cambiante mercado le ha proporcionado oportunidades a McDonald's, también le ha presentado retos. De hecho, a principios de esta década, los antes brillantes arcos habían perdido su brillo mientras la compañía luchaba por encarar los cambiantes estilos de vida de los consumidores. A pesar de que McDonald's seguía siendo la cadena de comida rápida más visitada de Estados Unidos, el crecimiento de sus ventas se había desplomado, y su participación de mercado disminuyó en más del 3 por ciento entre 1997 y 2003. En 2002, la compañía registró su primera pérdida trimestral.

¿Qué ocurrió? En esta era de demandas por obesidad y bebidas de cinco dólares, McDonald's parecía un poco anticuado. Los consumidores buscaban comida más sana y con mejor sabor, y una atmósfera más exclusiva. Como resultado, McDonald's estaba perdiendo participación en lo que la industria llama restaurantes "rápidos y casuales". Nuevos competidores como Panera Bread, Baja Fresh, Pret a Manger, y Cosi estaban ofreciendo platillos más imaginativos en ambientes más modernos. Y para los ocupados consumidores que preferían comprar comida preparada, hasta el supermercado local ofrecía una gran selección de platillos *gourmet*, preparados y listos para servir.

Los estadounidenses también buscaban alternativas de alimentación más sanas. Los clientes de la comida rápida se quejaban de que había muy pocas selecciones saludables en el menú. Preocupados por su salud, muchos consumidores comían cada vez menos en restaurantes de comida rápida. Como líder del mercado, McDonald's fue objeto de muchas de estas críticas. En una demanda recientemente retomada por una corte de apelaciones de Nueva York, los padres de dos chicas adolescentes incluso responsabilizaron a McDonald's por la obesidad de sus hijas y los problemas de salud que esto les ocasionaba, incluida la diabetes.

A principios de 2003, McDonald's reaccionó ante estos retos y anunció un plan de recuperación —el "Plan para ganar"— para alinear mejor su compañía con la nueva realidad del mercado. Este plan incluía las siguientes iniciativas:

Regresar a las raíces —McDonald's volvió a enfocarse en lo que le dio éxito: productos consistentes y servicio confiable. Empezó a invertir dinero en sus establecimientos acelerando el servicio, capacitando a los empleados, y monitoreando los restaurantes para asegurar que estuvieran limpios y brillantes.

Si no puedes vencerlos, úneteles —Para encontrar formas novedosas de competir mejor con la nueva ola de adversarios rápidos y casuales, y para aumentar sus consumidores base, McDonald's ha experimentado con nuevos conceptos de restaurant. Por ejemplo, ha probado con las exclusivas cafeterías *McCafé*, que ofrecen asientos de piel, personal culto y entretenido, café exprés en tazas de porcelana, así como bebidas por encargo, emparedados gourmet y acceso a internet. Asimismo, está probando un concepto de *Bistro Gourmet* en algunos restaurantes de Estados Unidos, los cuales ofrecen sillas altas de piel, desayuno tipo *bufet* con alimentos preparados por encargo, y comida servida en vajillas de porcelana. Los niños aún pueden comprar su Cajita Feliz, pero los padres pueden disfrutar de platillos más sofisticados tales como emparedados *panini*, hamburguesas gourmet, y tarta de queso *crème brûlée*.

"Esto es lo que **como** y lo que **hago**… me encanta" —McDonald's inauguró hace poco una importante campaña de educación multifacética para ayudar a los consumidores a entender mejor la clave para vivir un estilo de vida más activo y equilibrado. El tema "esto es lo que **como** y lo que **hago**… me encanta" destaca la importante interacción entre comer bien y permanecer activo. La compañía congregó a un consejo consultivo global de expertos externos en las áreas de nutrición, buena salud y actividades físicas, para proporcionar información en la selección y variedad de los menús, alcance educativo, y promocionar el buen estado físico. McDonald's ha presentado a un Ronald McDonald más delgado y en mejor estado físico. Ha ampliado su papel de director ejecutivo de la felicidad al de embajador de la diversión, el buen estado físico y el bienestar de los niños, inspirando y alentando a los niños y las familias de todo el mundo a alimentarse adecuadamente y hacer ejercicio. McDonald's también ha actualizado su sitio web GoActive.com, donde ofrece consejos sobre cómo llevar un estilo de vida equilibrado y también un Family Fitness Tool Kit. Asimismo, el programa escolar McDonald's Passport to Play motiva a niños de 31,000 escuelas primarias estadounidenses a hacer ejercicio en divertidas formas durante las clases de educación física. Incluso los más duros críticos de McDonald's, aunque un poco escépticos, aplauden sus acciones.

Mejorar los platillos —McDonald's está trabajando para proporcionar más alternativas y variedad en su menú. Por ejemplo, ha introducido la Cajita Feliz para adultos Go Active! que contiene una ensalada Premium, una botella de agua Dasani, y un "pedómetro", el cual mide la actividad física al contar los pasos que se camina a diario. Ahora ofrece McNuggets de pollo hechos con carne blanca, tiras de pechuga de pollo Chicken Selects, "jarras de leche" bajas en grasa, y una línea de ensaladas Premium, como la Fruit & Walnut Premium Salad, que contiene rebanadas de manzana y uvas sin semilla con yogurt de vainilla bajo en grasas y nueces confitadas. A tan sólo un año de haber introducido sus ensaladas Premium, McDonald's se convirtió en el vendedor de ensaladas más grande del mundo —a la fecha ha vendido más de 400 millones de raciones de ensalada.

Los esfuerzos de McDonald's por realinearse con el cambiante entorno de marketing parecen estar produciendo buenos resultados. En casi cualquier medida, el gigante de la comida rápida está de nuevo en forma. La compañía va registrando aumentos constantes e incluso sorprendentes en sus ventas y ganancias, y los clientes y accionistas tararean por igual el pegajoso *jingle* "me encanta". Un antiguo director ejecutivo de McDonald's lo resumió de la siguiente manera: "Ray Kroc solía decir que no sabía lo que vendería en el año 2000, pero lo que fuera, vendería mucho. Él reconoció tempranamente que los consumidores necesitan cambiar y nosotros queremos cambiar con ellos.".[1]

Los mercadólogos deben tener la capacidad de crear buenas relaciones con los clientes, con otros miembros de la compañía, y con socios externos. Para alcanzar estas metas deben entender las importantes fuerzas del entorno que afectan a todas estas relaciones. El **entorno de marketing** de una empresa está constituido por fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta. Las empresas de éxito saben que resulta crucial vigilar constantemente los cambios en el entorno y adaptarse a ellos.

Entorno de marketing
Fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.

El entorno sigue cambiando a ritmo acelerado, y tanto consumidores como mercadólogos se preguntan qué les depara el futuro. Más que cualquier otro grupo de la empresa, los mercadólogos deben vigilar las tendencias y buscar las oportunidades. Aunque todos los directivos de una organización necesitan observar el entorno exterior, ellos poseen dos aptitudes especiales. Por una parte, usan métodos disciplinarios —inteligencia estratégica de marketing e investigación de mercados— para obtener información acerca del entorno de marketing. Además, pasan más tiempo en el entorno de los clientes y los competidores. Al realizar un cuidadoso estudio del entorno, los mercadólogos pueden adaptar sus estrategias para enfrentar nuevos retos y oportunidades del mercado.

El entorno de marketing comprende un *microentorno* y un *macroentorno*. El **microentorno** consiste en fuerzas cercanas a la empresa —compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos— que inciden en su capacidad de servir al cliente . El **macroentorno** lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— que afectan al microentorno. Primero examinemos el microentorno de la empresa.

Microentorno
Fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente.

Macroentorno
Grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno.

El microentorno de la empresa

La tarea de la dirección de marketing es cultivar relaciones con los clientes mediante la creación de valor y satisfacción. Sin embargo, los directivos de marketing no pueden lograr esto solos. La figura 3.1 muestra a los actores más importantes del microentorno del mercadólogo. El éxito del marketing requerirá de la creación de relaciones con otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, los cuales se combinan para formar la red de entrega de valor de la empresa.

LA EMPRESA

Al diseñar los planes de marketing, esta dirección toma en cuenta a otros grupos de la compañía tales como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados conforman el entorno interno. La alta dirección establece la misión, los objetivos, estrategias amplias, y las políticas de la compañía. Los directivos de marketing toman decisiones basadas en las estrategias y planes desarrollados por la alta dirección.

Los directores de marketing también deben trabajar en estrecho contacto con otros departamentos de la compañía. Finanzas se ocupa de conseguir y usar los fondos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing; el departamento de investigación y desarrollo se concentra en diseñar productos seguros y atractivos; compras obtiene insumos y materiales, mientras que producción se encarga de fabricar la cantidad de productos apropiada con la



FIGURA 3.1
Actores presentes en el microentorno

calidad deseada. Contabilidad tiene que medir las ganancias y los costos para ayudar a marketing a determinar si está alcanzando o no sus objetivos. Juntos, todos estos departamentos afectan planes y acciones del departamento de marketing. Bajo el concepto de marketing, todas estas funciones deben "pensar en el consumidor" y colaborar en armonía para entregar al cliente valor y satisfacción superiores.

PROVEEDORES

Los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Problemas con los proveedores pueden afectar seriamente al marketing. Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros, la escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de trabajadores, y otros sucesos que pueden perjudicar las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo. Los responsables del marketing vigilan también las tendencias en los precios de sus insumos clave. Un alza en los costos de los insumos podría forzar aumentos de precio que perjudiquen el volumen de ventas de la empresa.

Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos tratan a sus proveedores como socios para poder crear y entregar valor al cliente. Wal-Mart hace grandes esfuerzos por trabajar con sus proveedores. Por ejemplo, les ayuda a probar nuevos productos en sus tiendas. Su departamento de desarrollo de proveedores publica una *Guía de propuestas para el proveedor*, y mantiene un sitio web para proveedores para ayudarlos a navegar por el complejo proceso de compra de Wal-Mart. Los encargados de este departamento saben que una buena administración de las relaciones con los socios produce beneficios para Wal-Mart, para sus proveedores y, en última instancia, para sus clientes.

Intermediarios de marketing
Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

INTERMEDIARIOS DE MARKETING

Los **intermediarios de marketing** ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros. Los *distribuidores* son empresas de canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o venden a los clientes. Entre estos intermediarios se encuentran mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancías. No es fácil seleccionar distribuidores ni trabajar con ellos. Ya no es como antes, cuando una empresa podía elegir entre muchos distribuidores independientes y pequeños. Ahora existen grandes y crecientes organizaciones de distribuidores como Wal-Mart, Target, Home Depot, Costco, y Best Buy. Estas organizaciones a menudo tienen suficiente poder como para fijar condiciones e incluso excluir al fabricante de grandes mercados.



■ Asociación con intermediarios de marketing: Coca-Cola ofrece a Wendy's mucho más que refrescos, le brinda un poderoso apoyo de marketing.

Las *empresas de distribución física* ayudan a la organización a surtir y trasladar bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía debe determinar las mejores formas de almacenar y trasladar la mercancía al sopesar factores como costo, rapidez de entrega y seguridad. Las *agencias de servicios de marketing* comprenden bufetes de investigación de mercados, agencias publicitarias, empresas de medios de comunicación, y bufetes de consultaría de marketing que ayudan a la empresa a dirigir y promover sus productos en los mercados correctos. Los *intermediarios financieros* incluyen bancos, empresas de crédito, aseguradoras y otras empresas que ayudan a financiar transacciones o a asegurar contra riesgos asociados a la compraventa de bienes.

Al igual que los proveedores, los intermediarios de marketing son un componente importante del sistema general de entrega de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la empresa debe hacer más que optimizar su propio desempeño; debe asociarse en forma eficaz con los intermediarios de marketing para optimizar el desempeño de todo el sistema.

Por lo tanto, los mercadólogos reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios tratándolos como socios en vez de sólo como canales mediante los que venden sus productos. Por ejemplo, cuando Coca-Cola se convierte en el proveedor exclusivo de bebidas de una cadena de restaurantes, como McDonald's, Wendy's, o Subway, les ofrece mucho más que refrescos, les brinda un poderoso apoyo de marketing.

Coca-Cola asigna equipos multifuncionales que se dedican a entender los puntos más delicados del negocio de sus socios detallistas. Realiza una cantidad impresionante de investigación en consumidores de bebidas y comparte los descubrimientos con sus socios. Analiza la demografía de diversas áreas postales estadounidenses y ayuda a sus socios a determinar qué marcas de Coca-Cola prefieren en cada área. Con el propósito de entender mejor qué diseños, tipos y tamaños de letra, colores e imágenes, provocan que los consumidores ordenen más comida y bebida, Coca-Cola incluso ha estudiado el diseño de los menús que se ofrecen en las ventanillas de comida para llevar. Tales intensas labores con sus socios le han ganado a Coca-Cola el 68 por ciento de la participación del mercado de refrescos en Estados Unidos, comparado con el 22 por ciento de participación de Pepsi.[2]

CLIENTES

La compañía necesita estudiar de cerca los cinco tipos de mercados de clientes. Los *mercados de consumo* consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal. Los *mercados industriales* compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción, mientras que los *mercados de distribuidores* compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. Los *mercados gubernamentales* están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan. Por último, los *mercados internacionales* comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que deben estudiarse minuciosamente.

Público
Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

COMPETIDORES

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia.

Ninguna estrategia competitiva de marketing en particular es la mejor para todo tipo de compañías. Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, y compararlos con los de sus competidores. Las empresas grandes con posición dominante en una industria pueden usar ciertas estrategias que empresas más pequeñas no son capaces de costear. Sin embargo, no basta con ser grande. Existen estrategias ganadoras para empresas grandes, pero también hay estrategias perdedoras. Las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les reditúen rendimientos mayores de los que disfrutan las empresas grandes.

PÚBLICOS

El entorno de marketing de la compañía también incluye diversos públicos. Un **público** es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Podemos identificar siete clases de público.

1. Los *públicos financieros* influyen en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Bancos, casas de inversión y accionistas son los principales públicos financieros.
2. Los *públicos de medios de comunicación* llevan noticias, artículos y opinión editorial; incluyen diarios, revistas y estaciones de radio y televisión.
3. *Públicos gubernamentales*. La dirección debe tener en cuenta lo que hace el gobierno. El mercadólogo a menudo tiene que consultar a los abogados de la empresa con respecto a cuestiones como la seguridad de los productos, publicidad veraz, y otros asuntos.



■ Públicos: Los esfuerzos de Wal-Mart en Good.WORKS, el programa de Wal-Mart del profesor del año, reconocen la importancia de los públicos comunitarios. "Apoyar a nuestras comunidades es bueno para todos", dice este anuncio.

4. *Públicos de acción ciudadana*. Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ecológicos, grupos minoritarios, y otros. Su departamento de relaciones públicas puede ayudarle a mantenerse en contacto con los grupos de consumidores y ciudadanos.
5. Los *públicos locales* incluyen residentes del barrio y organizaciones de la comunidad. Las empresas grandes suelen nombrar a un funcionario de relaciones con la comunidad para tratar con ella, asistir a reuniones, contestar preguntas, y contribuir a causas que lo ameriten.
6. *Público general*. Una empresa necesita tener en cuenta la actitud del público en general hacia sus productos y actividades. La imagen que el público tiene de la empresa influye en sus compras.
7. Los *públicos internos* incluyen a trabajadores, directivos, voluntarios y la junta directiva. Las empresas grandes usan boletines y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Si los empleados se sienten cómodos con su empresa, su actitud positiva se propagará a los públicos externos.

Una empresa puede preparar planes de marketing para estos públicos principales tanto como para sus mercados de clientes. Supongamos que la empresa quiere una respuesta específica de un público determinado, como buena voluntad, comentarios favorables, o donaciones de tiempo o dinero. La empresa tendría que diseñar una oferta bastante atractiva para este público de manera que produzca la respuesta deseada.

El macroentorno de la empresa

La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa. La figura 3.2 muestra las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa. En las secciones del resto de este capítulo examinaremos esas fuerzas y mostraremos cómo afectan los planes de marketing.

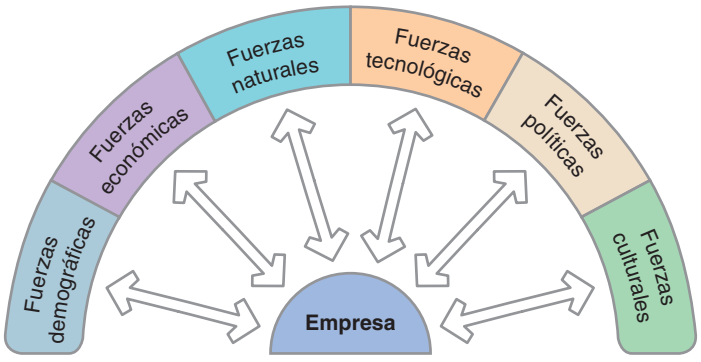
ENTORNO DEMOGRÁFICO

Demografía
Estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

La **demografía** es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. La población mundial está creciendo en forma explosiva: actualmente asciende a más de 6.4 mil millones de individuos y excederá los 8.1 mil millones para el año 2030.[3] La enorme y diversa población del mundo plantea tanto oportunidades como desafíos.

Los cambios en el entorno demográfico mundial tienen implicaciones importantes para los negocios. Por ejemplo, consideremos a China. Hace más de 25 años, para frenar el crecimiento desmedido de su población, el gobierno chino aprobó reglamentos que limitan a las familias a tener sólo un hijo cada una. Como resultado los niños chinos, conocidos en su país como los "pequeños emperadores y emperatrices", viven rodeados de lujo y atenciones en lo que se conoce como el "síndrome de los seis bolsillos". Hasta seis adultos, que incluyen a los padres y a dos pares de abuelos consentidores, podrían estar cumpliendo los caprichos de cada "hijo único". En Beijing, los padres de un hogar promedio gastan cerca del 40 por ciento de sus ingresos en su adorado hijo único. Esta tendencia ha producido, entre otras cosas, grandes oportunidades de mercado para los productos educativos para niños.

FIGURA 3.2
Principales fuerzas del macroentorno de la empresa



En la cada vez más competitiva sociedad de China, los padres están desesperados por proporcionar a sus hijos una ventaja temprana. Esto crea oportunidades para las compañías que venden productos educativos para niños. Por ejemplo, Disney se está metiendo de lleno en los productos educativos. Magic English, un paquete de Disney que cuesta 225 dólares e incluye cuadernos de ejercicios, tarjetas de ayuda pedagógica, y 26 videodiscos, ha tenido un gran éxito. Disney también ha lanzado CD-ROM educativos interactivos que incluyen a personajes como Winnie Pooh y Cruella DeVille y los 101 dálmatas. Disney no es el único que quiere servir al lucrativo mercado chino de niños mimados. Por ejemplo, Time Warner está probando suerte en Shanghai con un curso de idiomas interactivo llamado English Time. Las 200 lecciones que comprende el curso vienen en 40 discos compactos en los que un niño deberá estudiar durante cuatro años. Time Warner espera sólidas ventas, a pesar de que fijó un precio de etiqueta de 3,300 dólares.[4]



■ Demografía y negocios: Las leyes chinas que limitan a las familias a tener sólo un hijo han producido lo que se conoce como "síndrome de los seis bolsillos". Los niños chinos viven rodeados de lujo y atenciones creando oportunidades para los mercadólogos.

Curiosamente, la política de tener sólo un hijo ha creado otro importante desarrollo demográfico en China: una población que envejece con rapidez. En lo que algunos consideran un "terremoto demográfico", se calcula que para el año 2004 el 58 por ciento de la población china tenía más de 40 años. Debido a la política de sólo un hijo, cerca del 75 por ciento de los hogares chinos no tenía niños, ya sea porque decidieron no tenerlos o porque su único hijo se ha independizado. El resultado es una sociedad envejecida obligada a ser más independiente, lo que a su vez provocará un gran crecimiento en los mercados de servicios como la educación para personas mayores, clubes de actividades recreativas, y casas de reposo.[5]

Por ello, los mercadólogos siguen de cerca las tendencias y los sucesos demográficos en sus mercados tanto nacionales como extranjeros. Siguen la pista a los cambios en las estructuras de edad y familiares, los desplazamientos geográficos de la población, las características educativas, y la diversidad de la población. Aquí, comentaremos las tendencias demográficas más importantes observadas en Estados Unidos.

Cambios en la estructura de edades de la población

La población estadounidense llegó a los 298 millones de personas en 2005 y podría sumar casi 364 millones para el año 2030.[6] La tendencia demográfica individual más importante es la cambiante estructura de edades de la población. La población estadounidense contiene varios grupos generacionales. Aquí analizaremos los tres más grandes: los *baby boomers*, la generación X y la generación Y, así como su impacto sobre las actuales estrategias de marketing.

Los baby boomers. El "estallido de nacimientos" que siguió a la Segunda Guerra Mundial produjo 78 millones de **baby boomers**, nacidos entre 1946 y 1964. Desde entonces, este grupo se ha convertido en una de las fuerzas más potentes que moldean el entorno de marketing. Representa cerca del 28 por ciento de la población, gana aproximadamente un billón de dólares de ingresos disponibles anuales, y mantiene tres cuartos del total de los activos financieros de la nación.[7]

Baby boomers
Los 78 millones de estadounidenses nacidos durante el *baby boom*, después de la Segunda Guerra Mundial, que duró hasta principios de la década de 1960.

Los mercadólogos por lo regular han prestado más atención al nivel superior y más pequeño de esa generación: sus segmentos más instruidos, móviles y acomodados. Estos segmentos han recibido muchos nombres. En la década de 1980 se les llamaba "yuppies" (profesionistas urbanos jóvenes), "bumpies" (profesionales negros en ascenso), y "DINKs" (parejas sin hijos con doble ingreso). Sin embargo, en la década de 1990 yuppies y DINKs cedieron el paso a nuevas especies, con nombres como "DEWKs" (dobles ingresos con hijos) y "MOBYs" (madre mayor, hijo menor). Ahora, para disgusto de muchos miembros de esta generación, se les están aplicando motes como "WOOFs" (viejos acomodados) e incluso "GRUMPIES" (viejos gruñones).

Como grupo, los baby boomers son los estadounidenses más acomodados. Sin embargo, aunque los más acomodados han acaparado la mayoría de los titulares, destacan en todas las

profesiones y condiciones sociales, creando así un variado conjunto de segmentos meta para los negocios. Existen boomers acaudalados, pero también los hay con recursos más modestos y casi el 25 por ciento de los 78 millones citados pertenece a una minoría racial o étnica.

Los boomers más jóvenes tienen poco más de 40 años; los mayores andan cerca de los 60. Así, han dejado de ser la "generación del terremoto juvenil" para convertirse en la "generación de los achaques". Al madurar, los baby boomers están reexaminando el propósito y el valor de su trabajo, sus responsabilidades, y sus relaciones. Están enfocando la vida con una nueva estabilidad y prudencia en la forma en que viven, piensan, comen y gastan. Al llegar a los años en que más ganan y gastan, los boomers constituyen un mercado lucrativo para la venta de casas nuevas y remodelación de las antiguas, servicios financieros, viajes y entretenimiento, restaurantes, productos para la salud y el acondicionamiento físico, automóviles caros y otros artículos de lujo.

Sería un error pensar en los boomers como viejos y conservadores. De hecho, gastan 30 mil millones de dólares al año en productos y servicios antienvejecimiento. Y, a diferencia de generaciones previas, tienen más probabilidades de posponer su retiro. Muchos de ellos están redescubriendo la emoción de la vida y tienen con qué experimentarla. Por ejemplo, la mitad de todos los adultos estadounidenses tomó vacaciones tipo "aventura" en los últimos cinco años. Cerca del 56 por ciento de esos viajeros eran boomers y, gracias a ellos, el mercado de los vehículos recreativos se está disparando.[8]



■ Sería un error pensar en los boomers como viejos y aburridos. Muchos están redescubriendo la emoción de la vida y tienen los recursos para experimentarla. "Los baby boomers tienen la edad perfecta para usar los vehículos recreativos."

> Parece que todas las familias de jóvenes boomer necesitan un vehículo recreativo para tomar la clásica vacación familiar estadounidense antes de que los niños crezcan y dejen el hogar. Los viejos boomers, ahora sin hijos, usan los vehículos recreativos para visitar a sus nietos o para recorrer Estados Unidos a su propio ritmo. Los vehículos recreativos vienen ahora en todos los tamaños y precios, pero la mayoría dista mucho del viejo "trailer para viajes". Con precios que llegan al millón de dólares o más, los vehículos recreativos más lujosos ofrecen todo lo que el más acaudalado boomer desea. Incluyen servicios como televisiones de plasma, hornos de convección, lavadoras y secadoras, servicio de internet, teatro en casa, e incluso chimeneas, y tienen capacidad para convertirse en verdaderos hogares lejos de casa. "Los vehículos recreativos se están vendiendo como pan caliente", dice un ejecutivo de la asociación de la industria de vehículos recreativos. "Y los baby boomers tienen la edad perfecta para usar los vehículos recreativos".

Generación X
Los 49 millones de estadounidenses nacidos entre 1965 y 1976, durante la "escasez de nacimientos" que siguió al baby boom.

Generación X. Al baby boom le siguió una "escasez de nacimientos" que creó otra generación de 49 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. El escritor Douglas Coupland les llama **generación X** porque están a la sombra de los baby boomers y no poseen características distintivas evidentes. Otros los llaman "baby busters", "yiffies" (jóvenes, individualistas, deseosos de libertad y poco numerosos), o la "generación atrapada en el medio" (entre el grupo más grande de baby boomers y el posterior grupo de la Generación Y).

Los miembros de la generación X están definidos tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. El aumento en la proporción de divorcios y en la cantidad de madres que ingresaron a la fuerza laboral los convirtió en una generación de muchachos descuidados. Al crecer en años de recesión y contracción corporativa, han desarrollado un enfoque económico más cauteloso. Se preocupan por el medio ambiente y responden favorablemente a las compañías socialmente responsables. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas; valoran la experiencia, no la adquisición. Son románticos cautelosos que quieren una mejor calidad de vida y están más interesados en que su trabajo les dé satisfacciones que en sacrificar su felicidad y desarrollo personal en aras de la promoción. Con frecuencia, la familia viene primero, la carrera después.

Por ello, la generación X es un grupo más escéptico. "Hacer marketing para la generación X es muy difícil", dice un mercadólogo, "y todo depende de la recomendación verbal". No podemos decirles lo bueno que somos, y no se interesan en los ingeniosos folletos donde lo proclamamos. Tenemos que confiar en alguien que los conozca y en quien confíen para que nos proporcionen credibilidad instantánea. Ellos utilizan muchos 'filtros'.[9]

Otrora criticada como "la generación MTV" y considerada como un grupo de vagos con perforaciones corporales que se quejaban de sus "McEmpleos", la generación X está haciéndose adulta y comenzando a asumir el control. Esta generación está desplazando los estilos de vida, la cultura y los valores materialistas de los baby boomers. Representan un poder de compra anual de aproximadamente 1.4 billones de dólares. Para el año 2010, habrán alcanzado a los baby boomers como mercado primario para casi todas las categorías de productos.[10]

Con semejante potencial, muchas compañías se están centrando en la generación X como un importante segmento meta. Por ejemplo, consideremos a la industria bancaria:[11]

> El financiamiento para comprar casas es un tema importante para la generación X a medida que progresan en sus carreras, forman sus propias familias, y deciden adquirir propiedades. Para ayudarlos, Washington Mutual (WaMu para sus clientes) lanzó una campaña de marketing donde mostraba a los jóvenes compradores de casas cómo podían simplificar el proceso de compra. La página "Buying a Home" del sitio web de WaMu es un recurso que contiene "todo lo que siempre quiso saber" sobre el financiamiento para adquirir una casa nueva. La generación X también se preocupa por ahorrar dinero para pagar la educación universitaria de sus hijos; un estudio mostró que el 26 por ciento de la generación X sentía que los costos de educación serían inalcanzables cuando sus hijos estuvieran listos para asistir a la universidad. Con el fin de satisfacer esta necesidad, la sección Life Stages del sitio web de WaMu ofrece "Ahorros en universidades 101", y otras herramientas de planificación educativa. Pero el marketing requerido para la generación X demanda enfoques frescos. Así que en vez de bombardearla con descaradas propuestas de marketing, WaMu combina enfoques más sutiles con programas orientados hacia la comunidad. Por ejemplo, para ganar la simpatía de la generación X que tiene familias jóvenes con hijos pequeños, WaMu desarrolló WaMoola for Schools. Este programa aporta un dólar por cada cuenta nueva que se abre en el año y luego distribuye los fondos entre escuelas locales. Nuestros clientes pueden ganar puntos WaMoola para sus escuelas al comprar con tarjetas Washington Mutual Visa Check Cards.

Generación Y. Tanto los baby boomers como la generación X algún día dejarán las riendas en manos del más reciente grupo demográfico: la **generación Y** (también llamada *echo boomers*). Estos hijos de los baby boomers, nacidos entre 1977 y 1994, ya suman 72 millones de individuos, muchos más que la generación X y casi tan numerosos como los baby boomers. Los echo boomers constituyen un gran mercado de adolescentes y adultos jóvenes. Con un ingreso disponible promedio de 91 dólares a la semana, los adolescentes estadounidenses de este estrato gastan 169 mil millones de dólares al año, además de otros 30 mil millones del gasto familiar. Después de los años de vacas flacas, los mercados de juegos para adolescentes y adultos jóvenes, ropa, muebles, y alimentos para niños han disfrutado de cierto auge.[12]

Generación Y
Los 72 millones de estadounidenses hijos de los baby boomers y nacidos entre 1977 y 1994.

Los miembros mayores de la generación Y se están graduando de la universidad e iniciando su vida profesional. Al igual que los miembros más jóvenes de la generación X, una característica distintiva de la generación Y es su total comodidad y destreza para manejar las tecnologías de cómputo, digitales y de internet. Nueve de cada diez adolescentes tienen una computadora en casa, un 73 por ciento de los adolescentes navegan en internet todos los días, y más del 80 por ciento de los jóvenes de entre 15 y 19 años poseen un teléfono celular. En general, son un grupo impaciente y orientado al presente. "Se puede culpar al ritmo implacable y vertiginoso de internet, a los ciclos de 24 horas de noticias por cable, a los teléfonos celulares, y a las grabadoras de video digital (TiVo) por crear el universo en que vivimos donde todo se hace por pedido y se obtiene inmediatamente", dice un observador. "Quizás la tendencia más pronunciada se encuentra entre la generación Y".[13]

La generación Y representa un blanco atractivo para los mercadólogos. Sin embargo, para abordar eficazmente este segmento tan saturado de mensajes se requieren creativos enfoques de marketing. Por ejemplo, la popularidad que tienen los deportes de acción entre la generación Y ha producido creativas oportunidades de marketing para productos que van desde ropa hasta videojuegos y películas, e incluso bebidas. El vanguardista e irreverente posicionamiento de Mountain Dew lo ha convertido en una selección natural para los aficionados a los deportes de

MARKETING EN ACCIÓN 3.1

Scion de Toyota: Se enfoca en la generación Y sin gritar "Compren este auto"

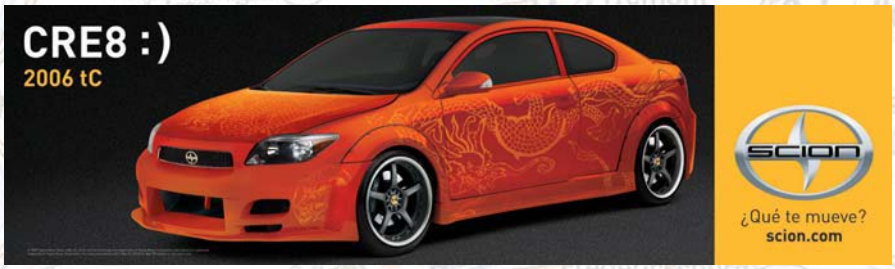
A finales de la década de 1990, cada que el equipo corporativo de Toyota miraba a través del parabrisas corporativo sentía gran orgullo por los logros que la compañía había alcanzado en el mercado estadounidense. Dejándose llevar por la ola de leales baby boomers que habían crecido con los modelos Toyota y Lexus, la compañía se había convertido en una de las marcas de automóvil más poderosas de Estados Unidos.

Sin embargo, cuando el equipo observó el tablero de mando corporativo, vio que la "luz de advertencia" estaba encendida. A medida que los baby boomers envejecían, la edad del cliente promedio de Toyota aumentaba. La edad promedio de los compradores del Toyota era de 49 años; la del Lexus, 54. Muy pocos compradores jóvenes se interesaban por Toyota. Cerca de 63 millones de jóvenes de la generación Y, tendrían edad para conducir en el año 2010, y Toyota no hablaba su idioma. De hecho, la fuerte reputación de calidad, eficacia y valor de Toyota entre los baby boomers se había traducido como "aburrida" entre los consumidores más jóvenes.

Otros fabricantes de autos enfrentaban el mismo problema con la generación Y. El duradero y fácil de personalizar Civic de Honda tuvo algún éxito entre los jóvenes compradores, pero el atractivo de la marca se estaba esfumando. Honda introdujo entonces el Element, que un observador describió como "Una navaja Swiss Army con ruedas", y que Honda promocionaba como "un dormitorio sobre ruedas". Element se vendió bien pero con frecuencia atraía al mercado erróneo: boomers y miembros de la generación X (con edad promedio de 41 años) que buscaban un auto para transportar sus flores y herramientas eléctricas. Toyota ya había probado tres vehículos de su Genesis Project: el anticuado y sin gracia Echo, el Celica, y el caro pero poco práctico MR2 Spider. Ninguno había tenido éxito entre los jóvenes.

Por lo tanto, a principios de la década del 2000, Toyota regresó a su mesa de dibujo. El reto era evitar que la generación Y viera a Toyota como "gente vieja tratando de construir un auto para jóvenes". El éxito dependía del entendimiento de esta nueva generación de compradores, un segmento desconocido para la mayoría de los mercadólogos automotrices. "Exigen autenticidad, respeto por su tiempo, y productos hechos sólo para ellos", dijo un alto ejecutivo de Toyota. "Tienen veinte años o más, son nuevos para nosotros, y han cambiado todas las categorías que han tocado hasta ahora. Es la generación más diversa que jamás se haya visto.". La búsqueda de un nuevo modelo, más juvenil, empezó en la propia entrada de Toyota. Los ingenieros de Toyota en Japón, que tenían ordenes de "relajarse", habían diseñado y lanzado exitosamente una nueva y cuadrada microcamioneta, la bB, y un nuevo auto de cinco puertas, el "ist". La compañía decidió cambiar el nombre de estos vehículos y lanzarlos en Estados Unidos. Así nació la nueva marca de Toyota para la generación Y: el Scion. Con el Scion, Toyota no sólo creó una nueva marca de auto, sino también nuevos enfoques de marketing.

Vayamos rápido al fin de semana en que se recuerda a los caídos en la guerra (Memorial Day), en este caso, a finales de mayo de 2003. Algunos representantes de Toyota de veintitantos años luciendo barbas de candado y lentes oscuros habían instalado una tienda cerca de una importante intersección en el distrito Haight-Ashbury de San Francisco. De pie bajo pancartas que anunciaban la nueva marca Scion, y con música hip-hop de fondo, los representantes alentaban a los transeúntes jóvenes a probar sus dos nuevos modelos, el Scion xA de cinco puertas y la camioneta Scion xB.



■ *Para dirigirse a la generación Y y sus preferencias por productos "hechos sólo para ellos", Toyota posicionó al Scion basándose en la personalización. "La personalización empieza aquí ¿qué te mueve?".*

acción. Pero además de mostrar a patinadores y surfistas en sus anuncios, Mountain Dew es un auténtico partidario de los deportes de acción. Patrocina los ESPN XGames, la Vans Triple Crown, y a numerosos atletas de los deportes de acción. Incluso instauró su propia gira en parques para monopatines, el Mountain Dew Free Flow Tour. Como resultado de estas y otras acciones, Mountain Dew se ha convertido en la bebida favorita de hombres de 18 a 24 años.[14]

La industria automotriz se está centrando agresivamente en esta futura generación de compradores de autos. En Estados Unidos, para el año 2010, la generación Y, comprará uno de cada cuatro autos nuevos. Toyota incluso ha creado Scion, una marca totalmente nueva dirigida a la generación Y (vea Marketing en acción 3.1). Otros fabricantes de autos están usando diferentes programas y lanzamientos para atraer a la generación Y, a medida que se acerca a la edad clave para comprar autos. Por ejemplo, BMW ofrece un programa de capacitación en deportes de motor para jóvenes conductores, algunos son tan jóvenes que aún no tienen licencia. Como parte de la gira "Ultimate Driving Experience", BMW ofrece a conductores de *go-karts* ubicados entre las edades de 15 a 23 años una selección de becas, capacitación y experiencia para ayudarlos a desarrollar sus carreras. "Estamos cortejando a los adolescentes",

Este no era un típico evento de ventas de Toyota, sino la ronda inaugural de una campaña para resolver, finalmente, el acertijo de la generación Y, y daba pie a la campaña menos convencional emprendida para un auto nuevo de la compañía en sus 70 años de historia: una campaña urbana y clandestina. Para dirigirse a la generación Y, Toyota rechazó sus enfoques tradicionales de marketing y empleó tácticas de guerrilla. Su joven equipo de marketing colocó carteles con lemas tales como: "No se permite la clonación en esta zona" y "Se prohibe la normalidad", estos mensajes incluso se proyectaban en las paredes de los edificios por la noche. Celebraba eventos de "montar y conducir", como el de San Francisco, para generar pruebas de manejo espontáneas al llevar sus autos a los clientes potenciales en vez de esperar que ellos fueran a las salas de exhibición. Colocó folletos en publicaciones alternas como *Urb* y *Tokion*, y patrocinó eventos en diferentes lugares como clubes nocturnos de hip-hop, bares urbanos, y jardines de bibliotecas.

Toyota asignó a Dawn Ahmed y a Brian Bolain, dos jóvenes miembros de su personal de desarrollo de producto, para dirigir la campaña promocional en Estados Unidos. Como Ahmed y Bolain entendían las preferencias del mercado meta —la generación Y— por productos hechos sólo para ellos, decidieron posicionar al Scion basándose en la *personalización*. Atrajeron a la nueva cultura juvenil de "tuners", jóvenes aficionados a vehículos equipados (como el muy exitoso MINI Cooper de BMW), que querían personalizar completamente sus autos. "Advertimos que el fenómeno tuner se estaba extendiendo, y llevamos la idea de la personalización a un nivel totalmente distinto", señala Ahmed. "Todo se resume a lo racional contra lo emocional", observa Bolain. "Los compradores de Scion poseen todas las exigencias racionales del comprador de Toyota, pero también quieren más diversión, personalidad y carácter."

Así, junto con todas las características tradicionales de Toyota —como muchas bolsas de aire, techo solar eléctrico, y estéreo Pioneer de 160 vatios con capacidad para reproducir MP3— el Scion ofrece también un gran espacio para la auto expresión. El personal trabajó con proveedores de autopartes para desarrollar accesorios diseñados especialmente para el Scion. Con el propósito de crear un automóvil único en su categoría, el cliente puede seleccionar de entre 40 diferentes accesorios, como luz de neón interior y soporte para bebidas iluminado, sistemas estereofónicos que despertarían a un muerto, y amortiguadores más firmes. Como dice Bolain: "[Queremos que Scion sea] un lienzo en blanco donde los consumidores puedan pintar el auto que les gustaría tener."

Los concesionarios Toyota que venden Scion cuentan con áreas especiales en sus salas de exhibición donde los clientes pueden relajarse, inspeccionar los autos, y personalizar su Scion en computadoras conectadas al sitio web de Scion. Y en efecto, los compradores de Scion personalizan sus autos. El Scion xA y el Scion xB tienen precios base de 13,000 y 14,000 dólares, respectivamente, que no se prestan a "regateos". Pero el 48 por ciento de los compradores de Scion gastan entre 1000 y 3000 dólares adicionales para personalizar sus autos. Dos tercios de los compradores lo hacen en el sitio web de Scion, donde configuran el auto que quieren antes de siquiera entrar en contacto con el concesionario.

¿Cómo está funcionando la estrategia Scion de Toyota? El lanzamiento en California tuvo tanto éxito que Toyota proyectó rápidamente el Scion a nivel nacional, terminando el proceso en junio de 2004. Scion rebasó su meta de ventas del primer año de 60,000 unidades para mediados del 2004 vendiendo 100,000 en todo el año. Toyota fijó una meta de 150,000 unidades para 2005 y lanzó un tercer modelo, el Scion tC cupé, el cual proporciona a la ecuación Scion más poder y placer en el manejo. Pero lo más importante es que Scion está atrayendo a una nueva generación de compradores hacia la familia Toyota. El 90 por ciento de los compradores de Scion nunca habían poseído un Toyota; y la edad promedio del comprador de Scion es de 36 años, una cifra que supera con mucho la edad promedio del conductor de Scion, dado que muchos padres están comprando este auto para sus hijos.

Sin embargo, todo este éxito produce nuevos desafíos. Por ejemplo, de acuerdo con un analista de la industria, los consumidores de la generación Y "desdeñan el mercantilismo y realmente no quieren que 'su marca' sea descubierta". Con el fin de mantener su atractivo para estos jóvenes compradores, y a medida que la marca se adentra más en la corriente dominante, Scion tendrá que conservar frescos y honestos sus modelos y mensajes. Dice Jim Farley, vicepresidente de Toyota: "Queremos [centrarnos en los jóvenes compradores] sin gritar 'Compren este auto.'"

Fuentes: Citas de Lillie Guyer, "Scion Connects in Out-of-Way Places", *Advertising Age*, 21 de febrero de 2005, p. 38. Vea también Brett Corbin, "Toyota's Scion Line Banks on Tech-savvy Younger Drivers", *Business First*, 18 de junio de 2004, p. 11; Norihiko Shirouzu, "This Is Not Your Father's Toyota", *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2002; Christopher Palmeri, Ben Elgin, y Kathleen Kerwin, "Toyota's Scion: Dude, Here's Your Car", *Business Week*, 9 de junio de 2003, p. 44; Nick Kurczewski, "Who's Your Daddy?" Staid Toyota Gets a Hip Implant", *New York Times*, 25 de julio de 2004, p. 12; Patrick Paternie, "Driven by Personality", *Los Angeles Times*, 6 de enero de 2005, p. E34; Karl Greenberg, "Dawn Ahmed", *Brandweek*, 11 de abril de 2005, p. 33; y Chris Woodyard, "Outside-the-Box Scion Scores Big with Young Drivers", 3 de mayo de 2005, consultado en línea en www.detnews.com/2005/autosinsider/0505/03/1auto-170121.htm.

dice un ejecutivo de marketing de BMW. "BMW es la marca principal de la juventud, así que tenemos una buena razón para trabajar más duro con la siguiente generación".[15]

Marketing generacional. ¿Los mercadólogos necesitan crear productos y programas de marketing distintos para cada generación? Algunos expertos advierten que los mercadólogos deben cuidarse de no excluir a una generación cuando elaboren un producto o formulen un mensaje que conviertan a un anuncio en eficaz para otra generación. Otros señalan que cada generación abarca décadas y muchos niveles socioeconómicos. Por ejemplo, los mercadólogos a menudo dividen a los baby boomers en tres grupos más pequeños: boomers de vanguardia, boomers centrales, y boomers de retaguardia, cada uno con sus propias creencias y conductas. De manera similar, dividen a la generación Y en adultos y adolescentes. Por lo tanto, los mercadólogos deben definir segmentos más específicos por edad dentro de cada grupo. Algo más importante es que definir a las personas por su fecha de nacimiento podría ser menos eficaz que segmentarlas por su estilo de vida o su etapa vital.

Cambios en la familia estadounidense En Estados Unidos, el "hogar tradicional" consiste en esposo, esposa e hijos (y a veces abuelos). No obstante, el otrora ideal estadounidense de la familia suburbana con dos hijos y dos automóviles ha ido perdiendo algo de su lustre últimamente.

En Estados Unidos, actualmente los matrimonios con hijos constituyen sólo el 34 por ciento de los 111 millones de hogares, y este porcentaje está disminuyendo. Los matrimonios con hijos suman el 23 por ciento; los matrimonios sin hijos el 28 por ciento; y los padres solteros otro 16 por ciento. El 34 por ciento son hogares no tradicionales: personas que viven solas o adultos del mismo o de diferente sexo que viven juntos.[16]

Más personas se están divorciando o separando, optando por no casarse, casándose a edades más tardías o casándose sin intención de tener hijos. Los mercadólogos deben tomar cada vez más en cuenta las necesidades de los hogares no tradicionales, porque están creciendo a un ritmo mayor que los tradicionales. Cada grupo tiene necesidades y hábitos de compra característicos.

La cantidad de mujeres que trabajan también ha aumentado considerablemente, desde un 30 por ciento de la fuerza laboral estadounidense contabilizada en 1950, a poco más del 60 por ciento en la actualidad.[17] Sin embargo, esta tendencia podría estar disminuyendo. Después de aumentar consistentemente desde 1976, el porcentaje de mujeres con niños de menos de un año contadas entre la fuerza laboral ha bajado en los últimos años. Entretanto, más hombres se quedan en casa con los niños, administrando el hogar mientras sus esposas trabajan. De acuerdo con el censo, el número de padres que se quedan en casa ha aumentado un 18 por ciento desde 1994.[18]



■ Han surgido negocios como Dream Dinners para atender a la creciente cantidad de mujeres profesionistas. La cadena fue creada por una ocupada madre trabajadora que invitó a atareadas madres a su cocina a preparar platos con anticipación. En Dream Dinners, "La vida se hace más fácil".

Esta importante cantidad de mujeres en la fuerza laboral ha propagado el negocio de las guarderías infantiles y elevado el consumo de ropa, servicios financieros, y alimentos de conveniencia y servicios diseñados para las mujeres profesionistas. Un ejemplo de esto es Dream Dinners Inc., una cadena nacional de franquicias creada por una ocupada madre trabajadora que invitó a otras atareadas madres a su cocina a preparar platos con anticipación. Las personas que visitan las tiendas Dream Dinners pueden preparar hasta doce platillos en menos de dos horas, el personal de la tienda se encarga de la limpieza. En las estaciones de trabajo, preparan platos saludables que van desde pollo estilo kung pao hasta estofado estilo Nueva Inglaterra, los transportan en hieleras a su hogar y los almacenan en el congelador. Una docena de platos, cada uno con porciones para cuatro a seis personas, cuesta menos de 200 dólares. Con más de 150 ubicaciones, Dream Dinners proporciona a los ocupados padres un valioso tiempo para pasar con su familia.[19]

Desplazamientos geográficos de la población Vivimos un periodo de grandes movimientos migratorios entre y dentro de los países. Los estadounidenses, por ejemplo, son un pueblo muy móvil, ya que cerca del 14 por ciento de todos los residentes de ese país se mudan cada año. Durante las últimas dos décadas, la población de Estados Unidos se ha desplazado hacia los estados del llamado cinturón de sol (Sunbelt). El oeste y el sur han crecido mientras que los estados del medio oeste y del noreste han perdido habitantes.[20] Estos desplazamientos demográficos resultan de interés para el mercadólogo porque personas oriundas de regiones diferentes compran de manera diferente. Por ejemplo, las investigaciones revelan que los habitantes de Seattle compran más cepillos dentales per cápita que los de cualquier otra ciudad de Estados Unidos; la gente de Salt Lake City come más dulces en barra; los habitantes de Nueva Orléans usan más salsa de tomate, y la gente de Miami bebe más jugo de ciruela pasa.

También, desde hace más de un siglo, los estadounidenses se han estado mudando de zonas rurales a áreas urbanas. En la década de 1950 hubo una salida masiva de las ciudades hacia los suburbios. Hoy, la migración a los suburbios continúa y cada vez más estadounidenses se están mudando a las "áreas micropolitanas": pequeñas ciudades situadas en las afueras de áreas metropolitanas congestionadas. Estas comunidades más pequeñas atraen a refugiados de las áreas rurales y suburbanas, y ofrecen muchas de las ventajas de las áreas metropolitanas —empleos, restaurantes, diversiones, organizaciones comunitarias— pero sin la sobrepoblación, el congestionamiento de tráfico, la delincuencia ni los elevados impuestos prediales de muchas áreas altamente urbanizadas.[21]

Los cambios en los lugares donde vive la gente han logrado también que cambien los lugares donde se trabaja. Por ejemplo, la migración hacia las áreas micropolitanas y rurales ha originado un rápido incremento en el número de personas que "trabajan a distancia", desde su hogar o desde una oficina remota, y realizan sus operaciones de trabajo por teléfono, fax, módem o internet. Esta tendencia, a su vez, ha creado un floreciente mercado de OPOC (oficina pequeña/oficina casera). Uno de cada cinco estadounidenses trabaja ahora desde su casa con ayuda de equipos electrónicos como computadoras personales, teléfonos celulares, máquinas de fax, y organizadores de bolsillo.

Muchos mercadólogos están cortejando activamente el segmento de oficina casera de este lucrativo mercado OPOC. Un ejemplo es FedEx Kinko's Office and Print Centers:

> Kinko's fue fundada en la década de 1970 como un negocio de fotocopiado en los campus universitarios; FedEx lo compró en 2004 y sus sucursales fueron renombradas como FedEx Kinko's Office and Print Centers. Como su nuevo nombre lo sugiere, FedEx Kinko's ahora es mucho más que una tienda de autoservicio de copiado. Atiende principalmente a clientes dueños de pequeñas oficinas o de oficinas caseras y se ha reinventado como una bien equipada oficina fuera del hogar. Sus nuevos anuncios proclaman: "Nuestra oficina es su oficina". Donde alguna vez sólo había máquinas copiadoras, los 1200 centros de FedEx Kinko's ahora ofrecen una amplia gama de servicios de negocios, incluyendo engargolado y acabado, impresiones y copias a color, administración de documentos, servicio de envíos, renta de computadoras, conexiones inalámbricas a internet T-Mobile HotSpot, y mucho más. Las personas pueden ir a una tienda FedEx Kinko's y realizar todas las actividades de su oficina: hacer copias, enviar y recibir faxes, usar diversos programas de cómputo, navegar por internet, ordenar papelería y otros suministros impresos, enviar paquetes, e incluso rentar una sala de juntas o llevar a cabo una teleconferencia. A medida que más personas se unen a la tendencia de trabajar desde su hogar, FedEx Kinko's ofrece un escape al aislamiento de trabajar en casa.[22]



■ Desplazamientos geográficos. Para atender el floreciente mercado de oficina pequeña/oficina casera, FedEx Kinko's se ha reinventado como una bien equipada oficina fuera del hogar. "Nuestra oficina es su oficina", dice la compañía.

Una población más instruida y profesional que trabaja más en oficinas La población estadounidense tiene ahora un nivel de escolaridad más alto. Por ejemplo, en 2003, el 85 por ciento de la población mayor de 25 años había terminado la preparatoria y el 27 por ciento concluyó la universidad, en comparación con el 69 por ciento y un 17 por ciento en 1980. Además, casi dos tercios de los graduados de secundaria se inscriben ahora en la universidad dentro de los 12 meses posteriores a su graduación.[23] El creciente número de personas instruidas elevará la demanda de productos de calidad, libros, revistas, viajes, computadoras personales, y servicios de internet.

Asimismo, la fuerza laboral ahora trabaja más en oficinas. Entre 1950 y 1985, la proporción de trabajadores "de cuello blanco" aumentó del 41 al 54 por ciento; la de trabajadores "de cuello azul" (obreros, etc.) bajó del 47 al 33 por ciento; y la de trabajadores de servicio aumentó de un 12 a un 14 por ciento. Entre 1983 y 1999, la proporción de directivos y profesionales ubicados en la fuerza laboral aumentó del 23 a más del 30 por ciento. Hoy en día, el crecimiento laboral es más fuerte para trabajadores profesionales y más débil para trabajadores de fábricas. Se espera que entre los años 2002 y 2012 la cantidad de trabajadores profesionales aumente 25 por ciento y la de trabajadores de fábricas 3 por ciento.[24]

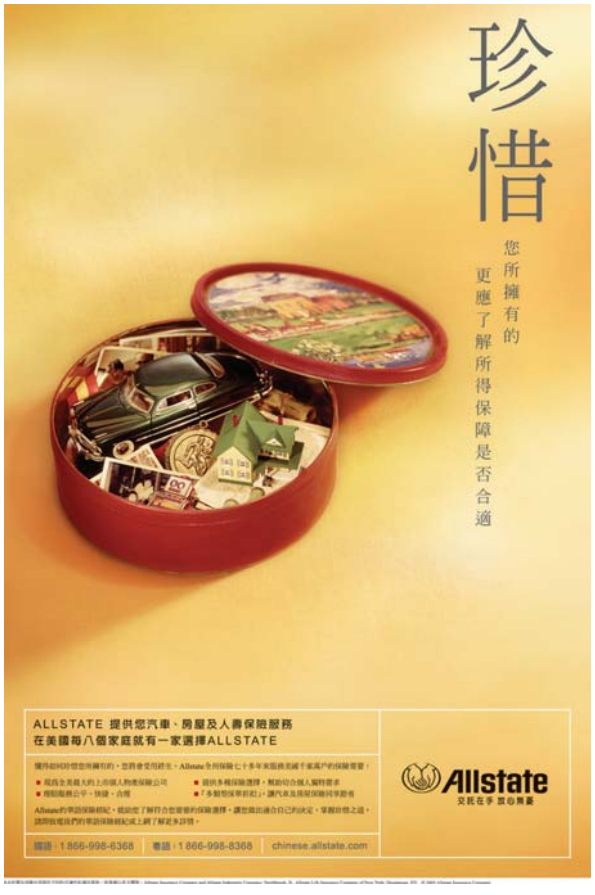
Diversidad creciente Los países difieren en su composición étnica y racial. En un extremo tenemos a Japón, donde casi todo mundo es étnicamente japonés. En el otro extremo ubicamos a Estados Unidos, con gente de prácticamente todas las naciones. Muchos han denominado a Estados Unidos como un "crisol de razas", en el cual grupos muy diversos de un gran número de naciones y culturas se han fusionado para formar una cultura más homogénea. Sin embargo, Estados Unidos más bien parece una "ensaladera" donde diversos

grupos se han mezclado pero han mantenido su diversidad al conservar y valorar sus importantes diferencias étnicas y culturales..

Los mercadólogos enfrentan mercados cada vez más diversos, tanto en su país como en el extranjero, conforme sus propias operaciones tienen un alcance más internacional. En Estados Unidos, la población está constituida por un 68 por ciento de gente blanca, casi un 14 por ciento de hispanos, y aproximadamente el 13 por ciento de estadounidenses tiene origen africano. La población de origen asiático ahora asciende al 4 por ciento, y el uno por ciento restante está compuesto por indígenas estadounidenses, esquimales y aleúdanos (o aleutianos). Además, en Estados Unidos viven más de 34 millones de personas, más del 12 por ciento de la población, que nacieron en otro país. Se espera que estas poblaciones étnicas tengan un crecimiento explosivo en los próximos años. Para el 2050, los hispanos constituirán el 24 por ciento de la población estadounidense, los estadounidenses de origen africano el 13 por ciento, y los estadounidenses de origen asiático el 9 por ciento.[25]

Casi todas las grandes empresas, desde Procter & Gamble, Sears, Wal-Mart y Bank of America hasta Levi Strauss y General Mills, están dirigiendo productos y promociones diseñadas especialmente para uno o más de estos grupos. Por ejemplo, Allstate trabajó con Kang & Lee Advertising, una importante agencia de marketing multicultural, para crear una galardonada campaña de marketing dirigida al mayor grupo asiático del país: los estadounidenses de origen chino. La creación de mensajes culturales significativos para este mercado no resultó fácil. Quizás la tarea más desalentadora fue traducir al chino el icónico eslogan de Allstate: "Con Allstate usted está en buenas manos".[26]

Es difícil encontrar a un ciudadano nacido en Estados Unidos que no sepa que, cuando se trata de seguros, con Allstate está en buenas manos. Sin embargo, para los estadounidenses de origen chino, Allstate no era la primera compañía aseguradora que les venía a la mente. Así que Allstate solicitó la ayuda de Kang & Lee Advertising para traducir el concepto de "en buenas manos" al mercado chino. La clave residía en encontrar la manera de que este grupo entendiera la importancia de la tradicional identidad de marca de la compañía. El problema era que el eslogan en inglés no tenía sentido en ningún dialecto chino. Después de meses de investigación cualitativa de los consumidores y de charlas con los agentes estadounidenses de origen chino de Allstate, Kang y Lee diseñaron una versión en chino del eslogan, cuya traducción dice algo así como "déjelo en nuestras manos, relájese y no se preocupe". La campaña comenzó en Seattle y Nueva York, y desde entonces se ha extendido hasta California. Los estudios de las dos primeras ciudades mostraron que la receptividad hacia Allstate en la comunidad estadounidense de origen chino se había duplicado en los seis meses posteriores al lanzamiento de la campaña.



■ Marketing multicultural: Allstate creó una galardonada campaña de marketing dirigida al mayor grupo asiático del país: los estadounidenses de origen chino. La tarea más desalentadora fue traducir al chino el icónico eslogan de Allstate: "Con Allstate usted está en buenas manos®".

La diversidad va más allá de la herencia étnica. Por ejemplo, muchas compañías importantes han comenzado a dirigirse explícitamente a consumidores homosexuales. Un estudio, realizado por Simmons Research, de los lectores de las doce publicaciones del National Gay Newspaper Guild reveló que, en comparación con el estadounidense promedio, es doce veces más probable que los homosexuales encuestados tengan un empleo profesional, dos veces más probable que tengan una casa de descanso, ocho veces más probable que posean una computadora portátil, y dos veces más probable que posean acciones financieras individuales. También es dos veces más probable que tengan ingresos de entre 60,000 y 250,000 dólares por hogar al año. Más de dos tercios se han graduado de la universidad y el 21 por ciento tiene una maestría.[27]

Además, la comunidad homosexual tiende a adoptar tempranamente tendencias que al final son adoptadas por la corriente dominante en Estados Unidos. Por ejemplo, de acuerdo con un experto, "en las semanas posteriores a la transmisión de un episodio del exitoso programa *Queer Eye for the Straight Guy* —en el que cinco hombres gay, conocidos como los Fabulosos 5, cambiaron la imagen de un tra-

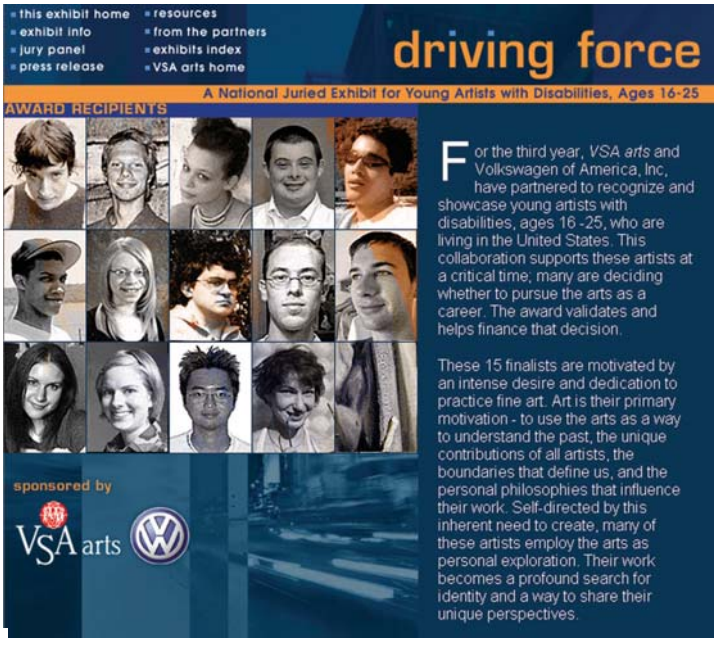
bajador de mantenimiento heterosexual— muchos negocios cuyos productos se incluyeron en el programa tuvieron importantes aumentos en ventas". Las ventas de pantalones de mezclilla marca Lucky Brand aumentaron un 17 por ciento en los dos meses posteriores a su mención en *Queer Eye*. Y, desde que se transmitió un episodio donde se hizo propaganda a Thomasville Furniture como un lugar de moda para comprar, las ventas de su tapicería de piel Patchwork aumentaron en un 50 por ciento.[28]

Empresas de diversas industrias ya se están percatando de las necesidades y del potencial del segmento homosexual, un mercado de 485 mil millones de dólares. Por ejemplo, Gay.com, un sitio web que atrae a más de dos millones de visitantes distintos al mes y de más de 100 países, también ha atraído a un grupo diverso de anunciantes muy conocidos como IBM, eBay, Quicken Mortgage, Saturn, Absolut, AT&T, American Airlines y Neiman Marcus. A continuación referimos algunos ejemplos de iniciativas de marketing dirigidas a la población homosexual:[29]

> American Express Financial Advisors lanzó anuncios impresos que muestran a parejas del mismo sexo mientras planean su futuro financiero. Los anuncios se publicaron en *Out* y *The Advocate*, las dos publicaciones gay de mayor circulación en Estados Unidos. La directora de marketing a segmentos de la empresa, Margaret Vergeyle, dijo: "Nos estamos dirigiendo a públicos gay con anuncios y promociones que les interesan y les dicen que entendemos sus necesidades específicas. Es común que parejas gay se preocupen mucho por cuestiones como prestaciones de seguridad social y planificación de herencias, ya que en general la ley no reconoce los matrimonios entre personas del mismo sexo".
>
> IBM tiene un equipo de ventas de tiempo completo dedicado a vincular a la comunidad GLBT (Gays Lesbianas Bisexuales Transexuales) con IBM. La compañía se dirigió recientemente a la comunidad gay de pequeños negocios con un anuncio insertado en *The Advocate*, *Out* y en otras 40 publicaciones con temas homosexuales. El anuncio muestra a un grupo diverso de hombres y mujeres y enlaza a las oficinas centrales de IBM en Armonk, con conocidas comunidades gay de Nueva York como "Chelsea/Provincetown/The Castro/Armonk". Las seis personas mostradas en el anuncio están entre los 1100 empleados de IBM que componen la Red GLBT de la compañía. IBM lanzó el grupo GLBT hace tres años, cuando las investigaciones mostraron que los propietarios homosexuales de negocios tenían más probabilidad de comprar a vendedores homosexuales.
>
> El año pasado, Avis, la compañía de renta de autos, dedicó aproximadamente el 4 por ciento de su presupuesto publicitario y de marketing a la comunidad homosexual. Su campaña publicitaria destaca la política de Avis para que las parejas del mismo sexo sean incluidas automáticamente como conductores adicionales. "Es un grupo leal y acomodado, y nuestras investigaciones muestran que responderá al marketing que satisfaga sus necesidades de consumo", dice un vocero de Avis. La estrategia de Avis también incluye el patrocinio de desfiles gay y la publicación de cupones con los cuales por cada renta, Avis donará un dólar a la Gay and Lesbian Alliance Against Defamation.

Otro segmento atractivo es el de los más de 54 millones de personas con discapacidades en Estados Unidos —un mercado mayor que el de los estadounidenses de origen africano y los hispanos— que representan casi un billón de dólares en poder de compra anual. Por ejemplo, las personas con problemas de movilidad representan un creciente mercado para los viajes, deportes y otros productos y servicios orientados hacia el esparcimiento. Consideremos el siguiente ejemplo:[30]

> En el pasado, Volkswagen se centró en las personas con discapacidades que querían viajar. Por ejemplo, una campaña de marketing para su Euro Van promocionaba las puertas extra amplias del



■ Volkswagen se dirige a personas con discapacidades al asociarse cada año con la organización sin fines de lucro VSA arts para patrocinar su competencia "Fuerza motriz", diseñada para identificar a prometedores artistas jóvenes con discapacidades físicas, cognitivas o mentales.

vehículo, sus altos techos y gran amplitud, características adecuadas para la mayoría de las sillas de ruedas que facilitaban y hacían más placentero el manejo para las personas con discapacidades. Volkswagen incluso modificó su pegajoso eslogan "Se solicitan conductores" para atraer a conductores con discapacidades, acuñando uno nuevo: "Se solicita a todos los conductores". Asimismo, Volkswagen se asocia cada año con la organización sin fines de lucro VSA arts para patrocinar su competencia "Fuerza motriz", diseñada para identificar a prometedores artistas jóvenes con discapacidades físicas, cognitivas o mentales. "El romance de Estados Unidos con los automóviles va más allá de los impulsos visuales de las máquinas y el metal laminado", proclama el portavoz de la empresa. "Volkswagen cree que los sentimientos son tan importantes como la maquinaria. El automóvil proporciona a las personas con discapacidades tanto libertad de movimiento como expresión personal".

A medida que la población de Estados Unidos continúe diversificándose, los mercadólogos exitosos continuarán diversificando sus programas de marketing para aprovechar las oportunidades de los segmentos de rápido crecimiento.

Vinculación de conceptos

Deténgase un momento y piense en la profundidad del impacto que estos factores demográficos imprimen sobre todos nosotros y, por ende, sobre las estrategias de los mercadólogos.

- Aplique estos acontecimientos demográficos a su propia vida. Piense en ejemplos específicos de cómo los cambios en los factores demográficos lo afectan personalmente y en su propio comportamiento de compra.
- Identifique una empresa que haya reaccionado bien ante el cambiante entorno demográfico: segmentos generacionales (baby boomers, generación X o generación Y), la cambiante familia estadounidense y la creciente diversidad. Compare esa empresa con otra que no haya reaccionado bien.

ENTORNO ECONÓMICO

Entorno económico
Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Los mercados requieren poder de compra además de gente. El **entorno económico** consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países tienen *economías de subsistencia* —consumen casi toda su producción agrícola e industrial—. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las *economías industriales* —que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes—. El mercadólogo debe estudiar de cerca las principales tendencias y los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos. He aquí algunas de las principales tendencias económicas detectadas en Estados Unidos.

Cambios en el ingreso Durante la década de 1990, los consumidores estadounidenses entraron en un frenesí de consumo alimentado por el crecimiento en los ingresos, el auge por el mercado de valores, los rápidos incrementos en el valor de la vivienda, entre otros beneficios económicos. Compraron y compraron, hasta se podría decir que de manera imprudente, y acumularon niveles sin precedentes de deuda. No obstante, el derroche y las altas expectativas de esos años llegaron a su fin con la reciente recesión. De hecho, ahora se enfrenta la era del "consumidor agobiado". Junto con ingresos más altos en algunos segmentos llegaron mayores cargas financieras. Los consumidores tienen que enfrentar actualmente los pagos de las deudas que adquirieron durante rachas de gasto anteriores, el aumento en los gastos domésticos y familiares, y el ahorro para pagar las colegiaturas universitarias de los hijos y para poderse jubilar.

Estos consumidores presionados en sus finanzas se han ajustado al cambio en su situación financiera y ahora gastan con más prudencia. El *marketing de valor* se ha convertido en el lema de muchos mercadólogos. En vez de ofrecer calidad alta a precio alto, o calidad baja a precios muy bajos, los mercadólogos buscan formas de ofrecer mayor valor a los compradores actuales, que son más prudentes en lo financiero —la combinación exacta de producto de calidad y buen servicio a un precio justo.

Los mercadólogos deben tener en cuenta la *distribución del ingreso*, no sólo el ingreso promedio. La distribución del ingreso en Estados Unidos sigue teniendo un sesgo muy mar-

cado. Hasta arriba están los consumidores de *clase alta*, cuyos patrones de gasto no se ven afectados por los acontecimientos económicos actuales y son un importante mercado para los productos de lujo. Existe una *clase media* acomodada que tiene cierto cuidado con su gasto pero que puede costearse una buena vida de vez en cuando. La *clase trabajadora* debe limitarse en general a cubrir las necesidades básicas de alimentación, ropa y vivienda, y esforzarse por ahorrar. Por último, la *clase inferior* (personas dependientes de la seguridad social y muchos jubilados) debe pensarlo muy bien antes de hacer incluso las compras más básicas.

En las últimas tres décadas, los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha contraído, y los pobres siguen siendo pobres. En 2003, el 12 por ciento de los hogares estadounidenses tuvo un ingreso anual de 100,000 dólares o más, en comparación con sólo un 4 por ciento a principios de la década de 1990. Mientras tanto, la fracción del ingreso capturada por el 20 por ciento inferior de los hogares con ingresos bajó de 4 a 3.6 por ciento.[31]

Esta distribución del ingreso propició un mercado de dos niveles. Muchas compañías, como los grandes almacenes Nordstrom y Neiman-Marcus, se están dirigiendo agresivamente a los ricos. Otras, como las tiendas Dollar General y Family Dollar, se dirigen a personas con ingresos más modestos. De hecho, dichas tiendas se han convertido en los detallistas de mayor crecimiento en la nación. Aún así, otras compañías están adaptando su oferta de marketing a un amplio rango de mercados que van desde los acomodados hasta los menos acomodados. Por ejemplo, Levi-Strauss actualmente comercializa cuatro líneas diferentes de pantalones de mezclilla. La línea económica Levi's Signature se puede encontrar en los anaqueles de detallistas de precios bajos como Wal-Mart y Target. La línea de precios moderados Red Tab se vende en tiendas detallistas como Kohl's y JCPenney. Las líneas Premium y Vintage se venden en tiendas detallistas de alto precio, como Nordstrom y Urban Outfitters. La línea Levi 501 se puede comprar en tres niveles de precio diferentes: Red Tab 501 se vende en aproximadamente 35 dólares la pieza, Premium 501 cuesta 100 dólares, y Vintage 501 vale 300 dólares o más.[32]

Cambios en los patrones de gasto de los consumidores La tabla 3.1 muestra las proporciones del gasto total realizado por hogares estadounidenses con diferentes niveles de ingreso en las principales categorías de bienes y servicios. Los alimentos, la vivienda y el transporte consumen la mayor parte de los ingresos familiares. Sin embargo, consumidores localizados en los diversos niveles de ingreso tienen diferentes patrones de gasto. Ernst Engel, quien estudió la forma en que las personas desplazaban sus gastos a medida que aumentaban sus ingresos, señaló algunas de esas diferencias hace más de un siglo (vea la tabla 3.1). Engel observó que conforme aumentan los ingresos familiares, la cantidad que se gasta en alimentos baja, el porcentaje gastado en vivienda se mantiene más o menos constante (salvo por rubros como gas, electricidad y servicios públicos, que disminuyen), y tanto el porcentaje que se gasta en casi todas las demás categorías como el que se ahorra aumentan. Estudios realizados posteriormente han confirmado, en general, las **leyes de Engel**.

Leyes de Engel
Diferencias observadas hace más de un siglo por Ernst Engel con respecto a cómo la gente desplaza sus gastos entre alimentos, vivienda, transporte, cuidado de la salud, y otras categorías de bienes y servicios a medida que aumenta el ingreso familiar.

Los cambios en importantes variables económicas como ingreso, costo de la vida, tasas de interés, y patrones de ahorro y endeudamiento tienen un impacto considerable sobre el mercado. Las empresas vigilan esas variables y preparan pronósticos económicos. Una baja en la economía no tiene por qué llevar a la quiebra, y un auge no tiene por qué tomar desprevenido a un negocio. Con una advertencia hecha a tiempo, es posible aprovechar los cambios ocurridos en el entorno económico.

TABLA 3.1
Gasto de los consumidores según los diferentes niveles de ingresos

	Porcentaje de gasto según los diferentes niveles de ingreso			
Gasto	$10–20,000	$20–30,000	$30–40,000	$70,000 o más
Alimentos	15.3	15.1	13.9	11.6
Vivienda	34.0	33.3	32.0	30.9
Servicios	8.6	8.0	7.2	4.9
Ropa	4.6	4.1	4.3	4.5
Transporte	18.9	18.3	20.1	17.6
Atención médica	8.7	7.9	6.8	4.2
Entretenimiento	4.1	4.1	4.4	5.8
Aportaciones/donativos	2.8	3.4	3.1	3.5
Seguros	3.9	6.5	8.3	14.8

Fuente: Consumer Expenditure Survey, 2002, U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, abril de 2004, consultado en línea en www.bls.gov/cex/2002/Standard/income.pdf.

ENTORNO NATURAL

Entorno natural
Recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

El **entorno natural** abarca los recursos naturales que se requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue en aumento, y muchos ecologistas temen que pronto quedemos enterrados en nuestros propios desperdicios.

El mercadólogo debe ser consciente de diversas tendencias detectadas en el entorno natural. La primera tendencia implica la creciente *escasez de materias primas*. El aire y el agua podrían parecer recursos infinitos, pero algunos grupos prevén peligros a largo plazo. La contaminación del aire asfixia a muchas de las grandes ciudades del mundo, y la escasez de agua es ya un problema importante en muchas regiones de Estados Unidos y del mundo. También es necesario utilizar con prudencia recursos renovables tales como bosques y alimentos. El agotamiento de recursos no renovables como petróleo, carbón y diversos minerales ya es un problema grave. Las empresas que elaboran productos basados en recursos escasos enfrentan grandes aumentos en los costos, aunque todavía estén disponibles esos materiales.

Una segunda tendencia ambiental es el *aumento en la contaminación*. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Consideremos la eliminación de los desechos químicos y nucleares; los peligrosos niveles de mercurio detectados en los océanos; la cantidad de contaminantes químicos depositados en el suelo y en los alimentos, y la saturación del medio ambiente con botellas, plásticos y otros materiales de empaque no biodegradables.

Una tercera tendencia es la *creciente intervención del gobierno* en la administración de los recursos naturales. Los gobiernos de los diferentes países varían en cuanto a su preocupación y esfuerzos por promover un medio ambiente limpio. Algunos, como el gobierno alemán, buscan vigorosamente mejorar la calidad ambiental. Otros, sobre todo los de algunos países muy pobres, casi no hacen nada con respecto a la contaminación, en gran medida porque carecen de los fondos necesarios o de voluntad política. Incluso las naciones más ricas carecen de grandes fondos y del consenso político indispensable para emprender una campaña ecológica a nivel mundial. La esperanza general es que las compañías de todo el mundo acepten una mayor responsabilidad social, y se descubran dispositivos menos costosos para controlar y reducir la contaminación.

En Estados Unidos se creó la Agencia de Protección Ambiental (EPA) en 1970 para establecer y hacer cumplir normas de contaminación y realizar investigaciones sobre el tema. En el futuro, las empresas que operen en Estados Unidos enfrentarán controles estrictos por parte del gobierno y de los grupos de presión. En lugar de oponerse a la reglamentación, el mercadólogo debe ayudar a encontrar soluciones a los problemas del abasto de materiales y energía que el mundo enfrenta.

La preocupación por el entorno natural ha dado lugar al llamado movimiento verde. Hoy en día, las compañías progresistas van más allá de lo que exigen los reglamentos del gobierno. Están desarrollando estrategias y prácticas *ecológicamente sustentables* en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda sostener indefinidamente. Esas compañías están respondiendo a las demandas de los consumidores con productos ecológicamente más seguros. Por ejemplo, General Electric está usando su "ecoimaginación" en crear productos para tener un mundo mejor —motores de aviones, locomotoras, y tecnologías de combustibles menos contaminantes.

Otras compañías están desarrollando empaques reciclables o biodegradables, materiales y componentes reciclados, mejores controles de la contaminación, y operaciones que usan la energía de manera más eficiente. 3M sostiene un programa llamado Pollution Prevention Pays, que ayuda a prevenir la contaminación desde su fuente —los productos y procesos de fabricación—. Durante los pasados 30 años, el programa ha evitado la producción de 2.2 mil millones de libras de contaminantes y ha ahorrado casi mil millones de dólares. McDonald's adoptó desde hace mucho tiempo una política encaminada a la protección de la selva tropical, y cumple su compromiso de comprar productos reciclados y usar técnicas para propiciar el ahorro de energía en la construcción de sus restaurantes. La flota de 70,000 camiones de UPS incluye ahora 1800 vehículos que usan combustibles alternos, 2500 de bajas emisiones, y un creciente número de vehículos eléctricos.

Estas compañías buscan realizar más que buenas acciones. Cada vez más, reconocen el vínculo que hay entre una economía saludable y una ecología saludable. Están aprendiendo que las acciones responsables también pueden producir buenos negocios (vea Marketing en acción 3.2).[33]



■ Con el fin de responder a las demandas de los consumidores por productos más ecológicamente seguros, General Electric está usando su "ecoimaginación" para crear productos que propicien un mundo mejor.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Entorno tecnológico
Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado.

El **entorno tecnológico** es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino. La tecnología ha producido maravillas tales como antibióticos, transplantes de órganos, aparatos electrónicos en miniatura, computadoras portátiles, e internet; pero también ha creado artefactos horrendos como proyectiles nucleares, armas químicas y rifles de asalto. Se han producido bendiciones, que podrían llegar a no serlo, como los automóviles, la televisión y las tarjetas de crédito.

Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionan más sus maravillas o sus tropiezos. Por ejemplo, ¿qué pensaría usted si todos los productos que compra tuvieran implantado un diminuto transmisor que permitiría seguirles la pista desde su punto de producción hasta su uso y desecho? Por un lado, proporcionaría muchas ventajas a los compradores y vendedores; por otro, nos asustaría un poco. De cualquier manera, ya está sucediendo.[34]

Imagine un mundo donde todos los productos contienen un minúsculo transmisor cargado de información. Mientras usted recorre los pasillos del supermercado, los censores de los anaqueles detectan sus elecciones y aparecen anuncios en la pantalla de su carrito de compras, ofreciendo ofertas especiales en productos relacionados. A medida que usted llena el carrito, los escáneres detectan que podría estar comprando provisiones para una cena; la pantalla sugiere entonces un vino que va bien con el plato que planea preparar. Cuando sale de la tienda, los escáneres totalizan sus compras y automáticamente las cargan a su tarjeta de crédito. En su casa, los lectores siguen la pista de lo que entra y sale de su despensa, actualizando su lista de compras cuando algún producto se está acabando. Para la cena dominical, usted coloca un pavo en su "horno inteligente", el cual sigue las instrucciones que contiene su chip y cocina el pavo a la perfección.

¿Esto le parece exagerado? Realmente no lo es. De hecho, pronto podría convertirse en realidad gracias a los diminutos transmisores de identificación por radio frecuencia (RFID) —o "chips inteligentes"— los cuales pueden ser implantados en los productos que usted compra. Más que ofrecer beneficios a los consumidores, los RFID proporcionan a los productores y detallistas una sorprendente nueva forma de seguir la pista de sus productos de manera electrónica —en cualquier lugar del mundo, a cualquier hora, automáticamente— desde las fábricas y almacenes hasta los anaqueles de las tiendas y los centros de reciclado. La tecnología RFID ya se está utilizando. Cada vez que los consumidores activan su tarjeta ExxonMobil Speed-Pass para comprar gasolina en el surtidor o pasan por una cabina de peaje automática, están usando un chip RFID. Muchas empresas grandes están avivando el fuego RFID. Procter & Gamble tiene entre sus planes implantar los chips en muchos de sus productos a partir de 2008. Y grandes detallistas como Wal-Mart, Best Buy y Albertson's han ordenado a sus principales distribuidores que adopten esta tecnología RFID a partir de este año.

MARKETING EN ACCIÓN 3.2

Gibson: Gana dinero y mejora el mundo

Si un árbol cae en la selva tropical y no hay nadie ahí que anuncie con bombo y platillos que es ecológicamente sano, ¿el árbol seguirá produciendo algún sonido? Podría ser, si esa madera está destinada a convertirse en una guitarra eléctrica. Gibson Guitar, el icónico fabricante de guitarras, ha trabajado desde finales de la década de 1980 para que su suministro de madera sea ecológicamente sustentable. La división de guitarras eléctricas de Gibson comenzó a usar recientemente madera obtenida a partir de un 100 por ciento de comercio equitativo. Otras divisiones de Gibson, como Baldwin Piano, planean seguir este ejemplo.

Sin embargo, a diferencia de negocios como Starbucks, The Body Shop, y otros que proclaman con entusiasmo sus acciones ecológicas, Henry Juszkiewicz, director ejecutivo de Gibson, no está interesado en hacer alarde de sus referencias ambientales (después de todo, maneja un Hummer). Lo que le importa es asegurar que Gibson tenga suficiente madera exótica, principalmente caoba, y siga produciendo guitarras para generaciones futuras.

"Somos mercenarios. Somos una compañía. Somos de lucro", dice Juszkiewicz desde su oficina de Nashville, repleta de tantos recuerdos de la industria musical que parece un restaurante del Hard Rock Café. "No soy un conservacionista". Después de todo, los fanáticos de las guitarras de alto precio exigen que sus instrumentos estén hechos con maderas exóticas. Pero los precios de los productos exóticos fluctúan debido al inestable suministro y a la amenaza de que en cualquier momento algunas especies podrían clasificarse como en peligro de extinción.

Juszkiewicz quería eliminar conjeturas al crear una red de cultivo en vez de depender de agentes que buscan los mejores precios en los mercados mundiales. Acudió a Rainforest Alliance, un grupo de conservación sin fines de lucro, para organizar la compra de madera de proveedores mexicanos que tuvieran certificación de sustentabilidad. (Estos productores se clasifican con base en estándares ambientales, laborales y comunitarios, así como por cultivos responsables.)

Pero esto no resolvió los problemas de suministro de Gibson, así que la compañía contrató a dos empleados de Rainforest Alliance para suministrar madera de Costa Rica y Brasil. "En el primer año de contratación de estos muchachos, fueron capaces de desarrollar importantes fuentes", dice Juszkiewicz. "Pasamos de usar menos del uno por ciento de productos certificados a casi el 80 por ciento.". Desde entonces, Gibson ha forjado una relación directa con productores de Guatemala. Esto le proporciona tanto estabilidad de suministro como calidad, porque puede capacitarlos de acuerdo con especificaciones exactas.

Al principio, dice Juszkiewicz, Gibson pagaba una prima de seguro por comprar madera de este modo. Ahora la compra directa nos proporciona pequeños ahorros, y las relaciones nos ayudan a frenar el cultivo tradicional de talar y quemar, lo que amenaza el suministro de maderas valiosas. "A corto plazo, un ligero incremento en el precio no necesariamente los afectará porque una guitarra es un producto de mucho valor", dice un experto de la industria. "A largo plazo, se aseguran de aprovechar este suministro no sólo en 5 años sino en 50.".

Tensie Whelan, directora ejecutiva de Rainforest Alliance, dice que una gran cantidad de directores ejecutivos están descubriendo que las prácticas responsablemente ecológicas pueden ser buenas para sus negocios. Pero aún bromea con respecto a Juszkiewicz, uno de los primeros, al decir: "Él afirma que es un hombre de negocios, que sólo le interesa ganar dinero. Pero créanme, quiere convertir al mundo en un mejor lugar.".

Fuente: Adaptación bajo permiso de Ryan Underwood, "In Tune with the Environment", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 26.



■ *Gibson Guitar trabaja para que el suministro de maderas exóticas sea ecológicamente sustentable. La compañía ha aprendido que las buenas prácticas ecológicas también pueden ser buen negocio.*

El entorno tecnológico cambia rápidamente. Pensemos en todos los productos que hoy son comunes pero no existían hace 100 años, o incluso hace 30 años. Abraham Lincoln no conoció los automóviles, aviones, radios ni la luz eléctrica. Woodrow Wilson no conoció la televisión, las latas de aerosol, los lavavajillas automáticos, el aire acondicionado, los antibióticos ni las computadoras. Franklin Delano Roosevelt no conoció la xerografía, los detergentes sintéticos, las grabadoras de cinta, las píldoras anticonceptivas ni los satélites artificiales. John F. Kennedy no conoció las computadoras personales, los teléfonos móviles, los reproductores de DVD o internet.

Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja. Los transistores perjudicaron a la industria de los tubos de vacío; la xerografía dañó a la industria del papel carbón; el automóvil afectó a los ferrocarriles, y los discos compactos aniquilaron los discos fonográficos. Cuando antiguas industrias combatieron a las nuevas tecnologías o hicieron caso omiso de sus avances,

su negocio entró en decadencia. Por ello, el mercadólogo debe vigilar de cerca el entorno tecnológico. Las empresas que no se mantengan al día con los cambios tecnológicos pronto encontrarán que sus productos son anticuados, y se perderán los nuevos productos y oportunidades de mercado.

Estados Unidos es el país que más gasta en investigación y desarrollo (ID). Su gasto total en ID llegó a los 312 mil millones de dólares en 2005. El gobierno federal fue el que más gastó en ID, aproximadamente 98 mil millones.[35] Los científicos actuales están investigando una amplia gama de nuevos y prometedores productos y servicios que van desde energía solar práctica, automóviles eléctricos y curas del cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas alterados mediante ingeniería genética.



■ Ambiente tecnológico: La tecnología es quizá la fuerza que está moldeando más drásticamente el entorno de marketing. Aquí, un pastor hace una llamada en su teléfono móvil.

Las investigaciones actuales son realizadas generalmente por equipos de investigación en lugar de por inventores individuales, como Thomas A. Edison, Samuel Morse o Alexander Graham Bell. Muchas empresas están añadiendo mercadólogos a los equipos de ID con la finalidad de imprimirles mayor orientación hacia el marketing. Los científicos también especulan acerca de productos fantasiosos, como automóviles voladores, televisión en tres dimensiones, y colonias espaciales. En cada caso, el reto no es sólo técnico sino también comercial: crear versiones *prácticas y costeables* de esos productos.

A medida que los productos y la tecnología se vuelven más complejos, el público necesita saber que son seguros. Por ello, las dependencias del gobierno los investigan y prohiben aquellos que podrían resultar peligrosos. En Estados Unidos, la Administración Federal de Alimentos y Fármacos (FDA) ha establecido complejos reglamentos para probar medicamentos nuevos. La Comisión de Seguridad para Productos de Consumo establece normas de seguridad para productos de consumo y castiga a las empresas que no los respetan. Tales reglamentos han elevado considerablemente los costos de investigación y el tiempo que transcurre entre el surgimiento de ideas de productos nuevos y su introducción al mercado. El mercadólogo debe tener conocimiento de tales reglamentos al aplicar nuevas tecnologías y desarrollar productos nuevos.

ENTORNO POLÍTICO

Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El **entorno político** consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Entorno político
Leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Leyes que regulan los negocios

Incluso los partidarios más liberales de las economías de libre mercado aceptan que el sistema funciona mejor con cierta reglamentación. Una reglamentación inteligente puede fomentar la competencia y asegurar mercados equitativos para los bienes y servicios. Por ello, los gobiernos desarrollan *políticas públicas* para guiar el comercio —conjuntos de leyes y reglamentos que limitan a las empresas por el bien de la sociedad en su conjunto—. Casi todas las actividades de marketing están sujetas a una amplia gama de leyes y reglamentos.

Aumento en la legislación. En todo el mundo, la cantidad de leyes que afectan a los negocios ha aumentado constantemente con el paso de los años. Estados Unidos tiene muchas leyes que cubren cuestiones como competencia, prácticas de comercio equitativo, protección ambiental, seguridad en productos, publicidad veraz, respeto a la intimidad del consumidor, empaque y etiquetado, precios, y otras áreas importantes (vea la tabla 3.2). La Comisión Europea ha establecido un nuevo marco legal que cubre la conducta competitiva, los estándares de producto, la responsabilidad por producto, y transacciones comerciales efectuadas entre las naciones de la Unión Europea.

Varios países han ido más lejos que Estados Unidos en cuanto a aprobar leyes vigorosas que protegen al consumidor. Por ejemplo, en Noruega se han prohibido varias formas de promoción de ventas —estampillas de intercambio, concursos, bonificaciones— por considerarse indebidas o no equitativas para promover productos. Tailandia exige a los procesadores de alimentos que vendan marcas nacionales y comercialicen también marcas de precio bajo, para que los consumidores de ingresos bajos puedan encontrar marcas económicas en las tiendas. En India, las compañías de alimentos deben obtener una aprobación especial

TABLA 3.2 Principales leyes de Estados Unidos que afectan al marketing

Legislación	Propósito
Ley Sherman Antimonopolios (1890)	Prohibe la existencia de monopolios y actividades que restrinjan el comercio o la competencia (fijación de precios, fijación de precios depredadora) entre el comercio interestatal.
Ley Federal de Alimentos y Fármacos (1906)	Prohibe la fabricación o venta de alimentos y medicamentos adulterados o rotulados de modo fraudulento. Creó la Administración de Alimentos y Fármacos.
Ley Clayton (1914)	Complementa la Ley Sherman al prohibir ciertos tipos de discriminación por precio, tratos exclusivos y cláusulas vinculantes (que obligan a un concesionario a trabajar productos adicionales de la línea de un fabricante).
Ley de la Comisión Federal de Comercio (FTC) (1914)	Establece una comisión para vigilar y corregir los métodos comerciales no equitativos.
Ley Robinson-Patman (1936)	Enmienda la Ley Clayton para definir la discriminación por precios como ilegal. Faculta a la FTC para establecer límites a los descuentos por cantidad, prohibir ciertas concesiones a intermediarios, y prohibir complementos promocionales cuando no se ofrecen en términos proporcionalmente equivalentes.
Ley Wheeler-Lea (1938)	Declara ilegales las prácticas dolosas, fraudulentas y no equitativas, ya sea que perjudiquen o no a la competencia. Coloca la publicidad de alimentos y medicamentos bajo jurisdicción de la FTC.
Ley Lanham de Marcas Comerciales (1946)	Protege y regula los nombres de marca distintivos y las marcas comerciales.
Ley Nacional de Tráfico y Seguridad (1958)	Contempla la creación de normas de seguridad obligatorias para automóviles y neumáticos.
Ley de Envasado y Etiquetado No Dolosos (1966)	Contempla la reglamentación del envasado y etiquetado de bienes de consumo. Obliga a los fabricantes a declarar qué contiene el paquete, quién lo produjo, y cuánto contiene.
Ley de Protección Infantil (1966)	Prohibe la venta de juguetes y artículos peligrosos. Establece normas en cuanto a la resistencia de los envases para uso infantil.
Ley Federal de Etiquetado y Publicidad de Cigarrillos (1967)	Obliga a imprimir en las cajetillas de cigarrillos la declaración siguiente: "Advertencia: el cirujano general ha determinado que fumar cigarrillos es peligroso para la salud".
Ley de Política Ecológica Nacional (1969)	Establece la política nacional con respecto al medio ambiente. El Plan de Reorganización de 1970 estableció la Agencia de Protección Ambiental.
Ley de Seguridad para Productos de Consumo (1972)	Establece la Comisión de Seguridad para Productos de Consumo y la faculta para emitir normas seguridad para los productos de consumo y sanciones precisas en perjuicio de quienes no se ajusten a esas normas.
Ley de Garantía Magnuson-Moss (1975)	Autoriza a la FTC para emitir reglas y reglamentos relacionados con garantías al consumidor y proporciona al consumidor acceso a una indemnización, tal como la demanda de acción colectiva.
Ley de Televisión Infantil (1990)	Limita la cantidad de comerciales que se transmiten en los programas para niños.
Ley de Etiquetado y Educación Nutrimental (1990)	Exige que las etiquetas de productos alimenticios proporcionen información nutrimental detallada.
Ley de Protección del Consumidor Telefónico (1991)	Establece procedimientos para evitar que se hagan ofertas no deseadas por teléfono. Limita el uso, por parte de mercadólogos, de sistemas para marcado telefónico automático y de voces artificiales o pregrabadas.
Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA) (1991)	Declara ilegal discriminar a personas discapacitadas en lo tocante a instalaciones públicas, transporte y telecomunicaciones.
Ley para la Protección de la Intimidad Infantil en Línea (2000)	Prohibe a los sitios web o a operadores de servicios en línea recolectar información personal de un infante sin previa obtención del consentimiento del progenitor, y permite a los padres revisar la información solicitada a sus hijos.
Ley de Implementación del Registro Nacional No Llame (2003)	Autoriza a la FTC a cobrar cargos a vendedores y telemercaderes para implementar y poner en vigor las disposiciones relacionadas con el Registro Nacional No Llame.

para lanzar marcas que duplican a las ya existentes en su mercado, como otra bebida de cola o nuevas marcas de arroz.

Entender las implicaciones que una determinada actividad de marketing tiene en lo que respecta a políticas públicas no es cosa sencilla. Por ejemplo, en Estados Unidos se crean muchas leyes en los niveles nacional, estatal y local, y es común que tales reglamentos se traslapen. Las aspirinas que se venden en Dallas se rigen tanto por las leyes de etiquetado federales como por las leyes en materia de publicidad del estado de Texas. Además, los reglamentos cambian continuamente —lo que se permitía el año pasado podría estar prohibido ahora, y lo que estaba prohibido antes podría estar permitido hoy—. El mercadólogo debe esforzarse por estar al tanto de los cambios efectuados en los reglamentos y sus interpretaciones.

La legislación en materia de negocios se ha implementado por diversas razones. En primer lugar, para *proteger a las empresas* entre sí. Aunque los ejecutivos de negocios alaben la competencia, a veces tratan de neutralizarla cuando los amenaza. Por ello, se aprueban leyes que definen y evitan la competencia desleal. En Estados Unidos, la Comisión Federal

de Comercio y la División Antimonopolios de la oficina del Fiscal General se encargan de hacer cumplir tales leyes.

El segundo propósito de la reglamentación gubernamental es *proteger a los consumidores* de prácticas comerciales poco éticas. Algunas empresas, si no se les controlara, elaborarían productos de mala calidad, mentirían en su publicidad, y engañarían a los consumidores mediante sus envases y precios. Se han definido prácticas comerciales desleales y diversas dependencias se encargan de frenarlas.

El tercer propósito de la reglamentación gubernamental es *proteger los intereses de la sociedad* contra un comportamiento comercial irrestricto. La actividad comercial rentable no siempre crea una mejor calidad de vida. Se elaboran reglamentos para asegurar que las empresas se hagan responsables de los costos sociales generados por su producción o sus productos.

Cambios en la forma de trabajar de las dependencias gubernamentales. Quienes comercializan internacionalmente se toparán con docenas, o incluso cientos, de dependencias establecidas para hacer cumplir las políticas y reglamentos comerciales. En Estados Unidos, el Congreso ha establecido dependencias regulatorias federales como la Comisión Federal de Comercio, la Administración de Alimentos y Fármacos, la Comisión Federal de Comunicaciones, la Comisión Federal de Electricidad, la Junta de Aeronáutica Civil, la Comisión de Seguridad para Productos de Consumo, y la Agencia de Protección Ambiental.

Dado que tales dependencias del gobierno practican cierta discrecionalidad en cuanto a la forma de hacer cumplir las leyes, pueden tener un impacto considerable sobre el desempeño de marketing de una compañía. A veces, el personal de esas dependencias parece excesivamente ansioso e impredecible. En ocasiones, algunas agencias han estado dominadas por abogados o economistas carentes de un sentido práctico del funcionamiento de los negocios y del marketing. En años recientes, la Comisión Federal de Comercio ha añadido a su personal expertos en marketing que pueden entender mejor cuestiones de negocios complejas.

Seguirán apareciendo nuevas leyes y probablemente se harán cumplir con mayor ahínco. Los ejecutivos de negocios deben tener presentes estos asuntos al planear sus productos y programas de marketing. Los mercadólogos necesitan conocer las principales leyes que protegen a la competencia, a los consumidores, y a la sociedad. Y necesitan entender esas leyes en los niveles local, estatal, nacional e internacional.

Mayor énfasis en la ética y en las acciones socialmente responsables Los reglamentos escritos no pueden cubrir todos los posibles abusos de marketing, y a menudo resulta difícil hacer cumplir las leyes existentes. Sin embargo, más allá de leyes y reglamentos escritos, los negocios también se rigen por códigos sociales y normas de ética profesional.

Comportamiento socialmente responsable. Las compañías progresistas animan a sus directivos para que vean más allá de lo que el sistema de reglamentación permite y simplemente "hagan lo correcto". Estas empresas socialmente responsables buscan activamente formas de proteger los intereses a largo plazo de sus consumidores y del entorno.

La reciente racha de escándalos suscitados en algunas empresas, y el aumento en la preocupación por el medio ambiente han creado un interés renovado en los aspectos de ética y responsabilidad social. Casi todos los aspectos del marketing tienen que ver con esos aspectos. Por desgracia, dado que en tales cuestiones a menudo intervienen intereses opuestos, la gente bien intencionada puede disentir honestamente acerca del curso de acción correcto en una situación dada. Por ello, muchas asociaciones de ramos industriales y profesionales han sugerido implementar códigos de ética, y una gran cantidad de empresas están desarrollando políticas y pautas para manejar asuntos de responsabilidad social complejos.

El auge en el comercio electrónico y el marketing por internet han creado un nuevo tipo de preocupaciones sociales y éticas. Los aspectos de confidencialidad e intimidad son primordiales. Por ejemplo, quienes visitan un sitio web proporcionan abundante información personal que podría volverlos vulnerables a abusos por parte de empresas sin escrúpulos. Además, se ha acusado tanto a Intel como a Microsoft de invadir subrepticiamente, con sus chips y su software de alta tecnología, las computadoras personales de sus clientes a fin de obtener información que usarían con fines de marketing. La mayor parte de las compañías tienen ahora la precaución de revelar en detalle sus políticas sobre la privacidad en internet.[36]

En todo este texto, presentaremos recuadros de Marketing en acción que resumen los principales asuntos de política pública y responsabilidad social en torno a las principales decisiones de marketing. En estos recuadros se tratan los aspectos legales que el mercadólogo debe

entender, y las preocupaciones éticas y sociales comunes que enfrenta. En el capítulo 16 estudiaremos más profundamente una amplia gama de temas relacionados con el marketing social.

Marketing de causa. Con el fin de practicar la responsabilidad social y crear imágenes más positivas, muchas compañías se están vinculando con causas de cierto significado. En la actualidad, todos los productos parecen estar relacionados con alguna causa. Compre una mezcladora color rosa de KitchenAid y apoye la investigación del cáncer de mama. Compre en EddieBauer.com y un porcentaje de su compra se destinará a una escuela primaria local. Compre Habitat Coffee y ayude al Habitat for Humanity a construir una casa para una familia necesitada. Ordene el almuerzo City Harvest en el restaurante Le Bernardin de Nueva York y éste donará cinco dólares a City Harvest, que alimenta a los pobres al rescatar millones de libras de alimentos desechados todos los años por los negocios de comida de la ciudad. Si paga sus compras con la tarjeta de crédito adecuada puede apoyar a un grupo cultural de arte local o ayuda a luchar contra la cardiopatía.



■ Marketing de causa: Las pulseras amarillas "LiveSTRONG" de Nike crearon una moda nacional y ayudaron a la Fundación Lance Armstrong a recaudar decenas de millones de dólares.

El marketing de causa se ha convertido en una de las principales formas en que las corporaciones contribuyen a la sociedad. Permite que las compañías "hagan el bien haciéndolo bien" al vincular las compras de sus productos o servicios con labores de recaudación de fondos para causas significativas u organizaciones benéficas. Las compañías patrocinan ahora decenas de campañas de marketing de causa cada año. Muchas están respaldadas por grandes presupuestos y se complementan con las actividades de marketing. Consideremos el ejemplo siguiente:

> En mayo de 2004, Nike comenzó a vender unas pulseras de plástico amarillo impresas con la frase "LiveSTRONG" en los puntos de venta de Nike de todo Estados Unidos. El precio de las pulseras era de un dólar y las ganancias se donaban a la Fundación Lance Armstrong, una organización benéfica asociada con el campeón de ciclismo, quien también es atleta de Nike y un famoso sobreviviente del cáncer. "LiveSTRONG" es el lema de la fundación; el amarillo es el color de la camiseta que usa el ciclista en la Tour de France. Nike pagó la primera tirada de cinco millones de pulseras, lo cual significó que el 100 por ciento de las ganancias, más otro millón de dólares aportados por Nike, se destinaran a la fundación.
>
> Las ventas se dispararon cuando comenzó la Tour de France ese verano. Armstrong usó la pulsera al igual que todo el equipo. Conforme transcurría el recorrido, los competidores e incluso los oficiales del evento comenzaron a usarla también. Mientras Armstrong avanzaba hacia su sexta victoria consecutiva en la Tour de France rompiendo todas las marcas, las celebridades empezaron a usar la pulsera, y de repente ya estaba en todos lados, era algo que todos debían tener. En menos de un año, la fundación había vendido más de 40 millones de pulseras "LiveSTRONG" a un dólar cada una. En un solo día, la fundación vendió la impresionante cantidad de 900,000 pulseras cuando Armstrong apareció en *The Oprah Winfrey Show* y Winfrey retó a sus televidentes a romper el récord de ventas anterior de 382,000 pulseras.[37]

El marketing de causa también ha originado algunas controversias. Los críticos se preocupan de que sea más una estrategia para vender que para contribuir a la sociedad, y también de que el marketing "de causa" sea realmente un marketing "que explota la causa". Por lo tanto, las compañías que utilizan este tipo de marketing pueden encontrarse caminando sobre una delgada línea trazada entre el aumento de ventas y una mejor imagen, y el hecho de enfrentar acusaciones de explotación.

Sin embargo, cuando se maneja bien, el marketing de causa puede beneficiar en gran medida tanto a la compañía como a la causa. La compañía obtiene una eficaz herramienta de marketing y al mismo tiempo crea una imagen pública más positiva. La organización benéfica o causa obtienen mayor visibilidad y nuevas e importantes fuentes de financiamiento. Las compañías estadounidenses ahora gastan aproximadamente mil millones de dólares al año en programas de marketing de causa, en comparación con solamente 120 millones invertidos en 1990.[38]

ENTORNO CULTURAL

Entorno cultural
Instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad.

El **entorno cultural** se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. Las características culturales siguientes pueden afectar la toma de decisiones de marketing.

Persistencia de valores culturales Los miembros de una sociedad determinada poseen muchas creencias y valores. Tales creencias y valores centrales tienen un alto grado de persistencia. Por ejemplo, la mayoría de los estadounidenses cree en el trabajo, el matrimonio, las donaciones caritativas, y la honestidad. Estas creencias moldean actitudes y conductas más específicas observadas en la vida cotidiana. Las creencias y los valores *centrales* se transmiten de padres a hijos y son reforzados por escuelas, iglesias, empresas y gobiernos.

Las creencias y los valores *secundarios* están más abiertos al cambio. Creer en el matrimonio es fundamental; creer que la gente deba casarse joven es una creencia secundaria. El mercadólogo tiene cierta posibilidad de modificar los valores secundarios, pero poca de alterar los valores centrales. Por ejemplo, quienes hacen marketing en pro de la planificación familiar podrían tener mayor éxito si argumentan que la gente no debe casarse joven, en vez de afirmar que no debe casarse.

Desplazamientos en los valores culturales secundarios Aunque los valores centrales son relativamente persistentes, se dan oscilaciones culturales. Consideremos el impacto que tienen los grupos de música popular, las personalidades del cine y otras celebridades sobre los estilos de peinado y ropa —así como sobre las normas sexuales— de los jóvenes. El mercadólogo quiere predecir los desplazamientos culturales a fin de anticipar oportunidades o peligros nuevos. Varios bufetes ofrecen pronósticos "futuros" en este sentido, como el Yankelovich Monitor, BrainWaves Group de Market Facts, y el Trends Research Institute.

El Yankelovich Monitor ha estudiado las tendencias en cuanto a valores de los consumidores desde hace años. En el amanecer del siglo XXI, dirigió una mirada retrospectiva para extraer de la década anterior lecciones que podrían ayudarnos a entender la década de 2000.[39] Yankelovich asegura que los "impulsores de la década" de 2000 serán primordialmente los baby boomers y los miembros de la generación X. Los primeros estarán motivados por cuatro factores: "aventura" (animada por cierta sensación de juventud), "inteligencia" (impulsada por un sentido de poder hacer las cosas y alguna disposición a aceptar los cambios), "apoyo entre generaciones" (cuidar a jóvenes y ancianos, a menudo dentro de esquemas no tradicionales), y "renovación" (jubilarse jóvenes para iniciar una segunda carrera u otra fase de su vida productiva). La generación X estará motivada por tres factores: "redefinir la buena vida" (muy entusiasmados para mejorar su bienestar económico y mantener el control), "nuevos rituales" (volver a los valores tradicionales, pero con actitud tolerante y un estilo de vida activo), y "cortar y pegar" (equilibrar el trabajo, el esparcimiento, el sueño, la familia, y otros aspectos de su vida).

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la perspectiva que la gente tiene de sí misma y de los demás, además de la forma en que ven a las organizaciones, la sociedad, la naturaleza, y el Universo.

Perspectiva de la gente sobre sí misma. Las personas varían según la importancia que le dan a servirse a sí mismas o a servir a otros. Algunas buscan el placer personal; quieren divertirse, cambiar y escapar. Otras buscan la autorrealización mediante la religión, la recreación, la dedicación a su carrera o a otras metas de su vida. La gente usa productos, marcas y servicios como formas de autoexpresión, y compra productos y servicios que coinciden con la forma en que se ve a sí misma.

El Yankelovich Monitor descubrió recientemente un segmento conflictivo de consumidores cuyas compras son motivadas por su perspectiva sobre las obligaciones y la diversión:[40]

> El Yankelovich Monitor ha identificado un segmento paradójico de consumidores motivados tanto por las obligaciones como por la diversión. Estas



■ Perspectiva de la gente sobre sí misma: PETsMART atiende al conflictivo segmento de "obligación y diversión" permitiendo que los clientes lleven de compras a sus mascotas, proporcionándoles así la obligación y la diversión necesarias para vivir felices.

personas constituyen más de un tercio de la población, y quieren obtener su "porción del pastel" y confiar en ella. Los consumidores de "obligación y diversión" consideran que "la obligación siempre debe anteponerse al placer" *y* dicen que "tratan de divertirse lo más que pueden en el presente y dejar que el futuro se resuelva solo". Su doble personalidad indica una lucha interna que afecta su vida y sus compras cotidianas. Para llegar a estos consumidores conflictivos, el mercadólogo debe darles algo que los haga sonreír en las cajas registradoras y que también les ofrezca sólidas opciones de pago, garantías, recomendaciones, entre otras formas de seguridad. Por ejemplo, PETsMART permite a sus clientes que lleven a sus mascotas de compras, proporcionándoles así la obligación y la diversión necesarias para vivir felices. Asimismo, con su automóvil híbrido Prius, Toyota fusiona la respetada marca de su compañía (la obligación) con tecnología de vanguardia (diversión), y convierte así lo que hubiera sido un fracaso en un auto para quienes aman las obligaciones y la diversión.

Perspectiva de la gente sobre los demás. En fechas recientes, los observadores han advertido cierto desplazamiento a partir de una "sociedad del yo" hacia una "sociedad del nosotros", en la cual más gente quiere estar con otros y servirlos.[41]

Después de muchos años de "anidar", o estar cerca de la seguridad y comodidad del hogar, los estadounidenses ahora se atreven a dejar sus hogares para pasear por el mundo real. El instinto de anidar ya ha estado y pasado de moda antes. Cuando se presentó la primera gran ola a principios de la década de 1980, los observadores de tendencias acuñaron el término "encapsulamiento" para describir la oleada de boomers que compraban sus primeras viviendas y las llenaban con muebles de gran tamaño y elaborados aparatos. El auge del punto-com produjo otra ola, alimentada en parte por modernos aparatos como televisiones de plasma y consolas de juegos de video. Aunque muchos esperaban que lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001 empujara a la gente aún más al anidamiento, los sociólogos afirman que en realidad propició la búsqueda de compañía. Después de haberse sometido ante las alertas de terrorismo y el conflicto en Irak, muchas personas tenían deseos de salir. Los mercadólogos comienzan a tratar este desplazamiento. En Las Vegas, la tienda Saks Fifth Avenue está tratando de sacar a las personas de sus casas mediante salas de estar simuladas, las cuales incluyen sillones donde los compradores pueden sentarse y mezclarse unos con otros, o degustar dulces mientras observan una televisión gigante.

Cada vez más, las personas quieren salir de su casa y mezclarse con otras. Esta tendencia sugiere un aumento en la demanda de productos y servicios de "apoyo social" que mejoren la comunicación directa entre la gente, tales como clubes deportivos y vacaciones familiares.

Perspectiva de la gente sobre las organizaciones. La gente varía en las actitudes que muestra hacia las corporaciones, dependencias del gobierno, sindicatos, universidades, y otras organizaciones. En general, las personas están dispuestas a trabajar para organizaciones importantes y espera que éstas, a su vez, realicen trabajo social.

A fines de la década de 1980 se presentó una marcada disminución de la confianza en, y de la lealtad hacia, las organizaciones e instituciones de negocios y políticas de Estados Unidos. Entre los empleados, se ha observado una acentuada merma de la lealtad organizacional. Durante la década de 1990, las continuas contracciones de las compañías engendraron escepticismo y desconfianza. Y en esta década, los escándalos corporativos de Enron, WorldCom, Tyco International, y otras grandes compañías han incrementado la pérdida de confianza en los negocios grandes. Hoy en día, mucha gente ve el trabajo no como una fuente de satisfacción sino como una tarea necesaria para ganar dinero y disfrutar su tiempo libre. Esta tendencia sugiere que las organizaciones necesitan encontrar nuevas formas de ganarse la confianza de los consumidores y de sus empleados.

Perspectiva de la gente sobre la sociedad. La gente varía en las actitudes que muestra hacia su sociedad: los patriotas la defienden, los reformadores quieren modificarla, y los descontentos abandonarla. La orientación de las personas hacia su sociedad influye en sus patrones de consumo, niveles de ahorro, y actitudes hacia el mercado. En las últimas dos décadas el patriotismo de los consumidores estadounidenses había aumentado a un ritmo paulatino. Sin embargo, creció vertiginosamente luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 y del inicio del conflicto en Irak. Por ejemplo, durante el verano posterior a la invasión de Irak, hubo un gran incremento de visitantes estadounidenses a sitios históricos, desde los monumentos

localizados en Washington D. C., el Monte Rushmore, el campo de batalla de Gettysburg, y la fragata *USS Constitution* ("Old Ironsides") hasta Pearl Harbor y el Alamo.[42]

Los mercadólogos respondieron con promociones y productos patrióticos, ofreciendo de todo, desde arreglos florales hasta ropa con temas nacionalistas. Aunque la mayoría de estas labores de marketing eran de buen gusto y fueron bien recibidas, ondear los colores rojo, blanco y azul puede ser delicado. Exceptuando los casos en que las compañías vinculaban las ventas de estos productos a contribuciones benéficas, tales promociones se podrían considerar como intentos de sacar provecho de la tragedia. El mercadólogo debe tener cuidado cuando responde a estas emociones naturales.

Perspectiva de la gente sobre la naturaleza. Las personas varían en cuanto a sus actitudes hacia el mundo natural. Algunas sienten que las gobierna, otras que están en armonía con él, y otras más buscan dominarlo. Una tendencia de largo plazo ha sido el creciente dominio de la naturaleza por parte de los seres humanos mediante la tecnología y la creencia de que la naturaleza es pródiga. Sin embargo, en fechas más recientes la gente ha reconocido que la naturaleza es finita y frágil; que las actividades del hombre pueden destruirla o arruinarla.

Este renovado amor por la naturaleza está creando un considerable mercado llamado LOHAS (*lifestyles of health and sustainability*; estilos de vida saludables y sustentables), consumidores en busca de bienes que van desde productos nutritivos, naturales y orgánicos, hasta autos con mayor rendimiento de combustible y medicina alternativa. En palabras de uno de estos consumidores:

> Yo no adopto ni sigo todas las tendencias tempranamente. Pero como conductor me importa el consumo de gasolina. Es por eso que esta semana visité un concesionario Toyota… fui una de las personas que inspeccionó un auto híbrido. ¿Quién necesita llenar tanques de gasolina por 40 dólares? Después de conocer tres diferentes marcas de autos híbridos —Toyota, Honda y Ford— pensé: ¿No sería esto maravilloso? Ahorrar dinero en gasolina sin perjudicar el medio ambiente. Resulta que hay una clasificación de observadores de tendencias para la gente que piensa así: LOHAS. Estilos de vida saludables y sustentables. Compre un auto híbrido. Compre en lugares como Whole Foods. Escoja las toallas de papel Seventh Generation en Albertsons. No pretenda que no le importa. Compre de manera consciente, sin hacer sacrificios ni colgarse el estigma de hippie.[43]



■ Perspectiva de la gente sobre la naturaleza: Los mercadólogos están respondiendo a los cambios en la perspectiva de la gente sobre el entorno natural ofreciendo más productos naturales y orgánicos. La leche de soya White Wave's Silk ha tenido un gran éxito en la industria de productos orgánicos que mueve 10.5 mil millones de dólares.

El comercio ha respondido al ofrecer más productos y servicios que atienden esos intereses. Por ejemplo, los productores de alimentos han encontrado mercados en crecimiento para productos naturales y orgánicos. Como ejemplo, las ventas de la leche de soya White Wave's Silk aumentaron de 4 millones de dólares en 1998 a 414 millones el año pasado. Los productos orgánicos constituyen actualmente una industria de 10.8 mil millones de dólares en Estados Unidos, con un crecimiento anual del 20 por ciento. Han surgido negocios de nicho, como Whole Foods Markets, para servir a este mercado, y cadenas tradicionales de supermercados, como Kroger y Safeway, han añadido secciones con alimentos naturales y orgánicos. Incluso los dueños de mascotas se están uniendo al movimiento conforme toman conciencia sobre el contenido del alimento de Fido. Casi todas las marcas importantes de alimento para mascotas ofrecen ahora varios tipos de alimentos naturales.[44]

Perspectiva de la gente sobre el Universo. Por último, las personas suelen variar en sus creencias acerca del origen del Universo y del lugar que en él ocupan. Aunque la mayoría de los estadounidenses practican una religión, las convicciones y prácticas religiosas han estado disminuyendo gradualmente con el paso de los años. No obstante, algunos futuristas perciben cierto interés renovado en la espiritualidad, tal vez como parte de una búsqueda más amplia de un nuevo propósito interior. La gente ha comenzado a alejarse un poco del materialismo y de la ambición egoísta para buscar valores más permanentes como la familia, la comunidad, la Tierra, la fe, y un entendimiento más firme del bien y del mal.

"Los estadounidenses se encuentran en un viaje espiritual y se preocupan cada vez más por el significado de la vida y por los asuntos del alma y del espíritu", observa un experto. La gente "dice que se interesa cada vez más por la religión —ya sea cristianismo, judaísmo, hinduismo, islamismo, entre otros cultos— como una fuente de consuelo en este caótico mundo.". Este nuevo espiritualismo afecta a los consumidores en muchos sentidos, desde los programas de televisión que ven y los libros que leen hasta los productos y servicios que compran. "Puesto que los consumidores no dejan sus creencias y valores afuera de la tienda", añade el experto, "aplican esta conciencia a las marcas que compran. Esta mayor sensibilidad representa una oportunidad única que el mercadólogo puede aprovechar".[45]

Vinculación de conceptos

Baje de velocidad y deje que el motor se enfríe. Ya ha leído acerca de un gran número de fuerzas del entorno. ¿Cómo están vinculados entre sí todos estos entornos? ¿Y cómo se vinculan con la estrategia de marketing de la compañía?

- ¿Qué relación hay entre las principales fuerzas demográficas y los cambios económicos? ¿Y entre las principales tendencias culturales? ¿Qué vínculos hay entre los entornos natural y tecnológico? Piense en el ejemplo de una compañía que haya reconocido uno de esos vínculos y lo haya convertido en una oportunidad de marketing.
- ¿Es imposible controlar el entorno de marketing? ¿Algo para lo que la compañía puede prepararse y ante lo cual puede reaccionar? ¿O las compañías pueden ser proactivas en cuanto a modificar los factores del entorno? Piense en un buen ejemplo que apoye su postura, y siga leyendo.

Respondiendo al entorno de marketing

Alguien declaró en cierta ocasión que "Hay tres tipos de compañías: las que hacen que sucedan cosas, las que miran cómo suceden las cosas, y las que se preguntan qué pasó".[46] Muchas compañías consideran el entorno de marketing como un elemento "incontrolable" al que deben reaccionar y se deben adaptar; aceptan pasivamente ese entorno y no tratan de modificarlo. Esas compañías analizan las fuerzas externas y diseñan estrategias que les ayudarán a evitar los peligros y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

Otras compañías adoptan una postura *proactiva* hacia el entorno de marketing. En lugar de limitarse a observar y reaccionar, emprenden fuertes acciones para influir en públicos y fuerzas de su entorno de marketing. Tales compañías contratan especialistas en cabildeo para que influyan en los legisladores que preparan leyes que regulan sus industrias, y organizan eventos para conseguir una cobertura favorable en la prensa. Publican anuncios donde expresan puntos de vista editoriales para tratar de moldear la opinión pública, presentan demandas legales y quejas ante los reguladores para mantener la disciplina entre sus competidores, y celebran convenios contractuales para controlar mejor sus canales de distribución.

En muchos casos, las compañías pueden encontrar formas positivas de superar algunas restricciones ambientales aparentemente incontrolables. Por ejemplo:

> Cathay Pacific Airlines… determinó que muchos viajeros estaban evitando ir a Hong Kong por causa de largos retrasos en las salas de migración. En lugar de suponer que ése era un problema que no podía resolver, la alta dirección de Cathay preguntó al gobierno de Hong Kong cómo podrían agilizarse esos trámites de migración. Después de largas pláticas, la línea aérea acordó dar una concesión al gobierno para que contratara más inspectores de migración, a condición de que esos refuerzos atendieran primordialmente las puertas de Cathay Pacific. La reducción en el periodo de espera aumentó el valor para el cliente y, por lo tanto, fortaleció [la ventaja competitiva de Cathay].[47]

La dirección de marketing no siempre puede controlar las fuerzas del entorno. En muchos casos, se debe conformar con observar el entorno y reaccionar ante él. Por ejemplo, una empresa tendría muy poco éxito si tratara de influir en los desplazamientos geográficos de la población, en el entorno económico, o en los principales valores culturales. No obstante, en la medida de lo posible, los directores de marketing inteligentes adoptarán un enfoque *proactivo*, no *reactivo*, ante el entorno de marketing.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

En este capítulo examinamos, igual que lo haremos en los dos capítulos siguientes, los entornos de marketing y cómo los analizan las compañías para entender mejor al mercado y a los consumidores. Las compañías deben vigilar el, y adaptarse constantemente al, *entorno de marketing* para buscar oportunidades y evitar peligros. El entorno de marketing comprende todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de una compañía para realizar transacciones provechosas con su mercado meta.

1. Describa las fuerzas del entorno que afectan la capacidad de la compañía para servir a sus clientes.

El *microentorno* de la compañía consta de actores cercanos que se comprometen para formar la red de entrega de valor de la compañía o que afectan su capacidad para servir al cliente. Incluye el *entorno interno* de la empresa —sus distintos departamentos y niveles directivos— en la medida en que influye en la toma de decisiones de marketing. Las *empresas del canal de marketing* —proveedores e intermediarios de marketing, incluidos distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros— cooperan para crear valor para el cliente. Los cinco tipos de *mercados* de clientes son: de consumidores, de productores, de distribuidores, gubernamentales, e internacionales. Los *competidores* se enfrentan con la compañía en un esfuerzo por servir mejor a los clientes. Por último, diversos *públicos* tienen un interés real o potencial en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, o afectan dicha capacidad.

El *macroentorno* consiste en fuerzas sociales de mayor envergadura que afectan a todo el microentorno. Las seis fuerzas que constituyen el macroentorno de la compañía son las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Estas fuerzas moldean las oportunidades y presentan peligros para la empresa.

2. Explique de qué manera los cambios en los entornos demográfico y económico afectan las decisiones de marketing.

La demografía es el estudio de las características de las poblaciones humanas. El *entorno demográfico* actual muestra una estructura de edades que se transforma, cambios en los perfiles familiares, desplazamientos geográficos de la población, una población más educada y más profesional, y diversidad creciente. El *entorno económico* consiste en factores que afectan el poder y los patrones de compra, y se caracteriza por un mayor interés de los consumidores en el valor y por cambios en sus patrones de gasto. Los agobiados consumidores de hoy buscan mayor valor: la combinación exacta de calidad y buen servicio a precios justos. La distribución del ingreso también está cambiando. Los ricos se han vuelto más ricos, la clase media se ha contraído, y los pobres siguen siendo pobres, lo que ha dado lugar a un mercado de dos niveles. Muchas empresas están adaptando sus ofertas de marketing a dos mercados distintos: de acomodados y de menos acomodados.

3. Identifique las principales tendencias en los entornos natural y tecnológico de la empresa.

El *entorno natural* exhibe tres tendencias principales: escasez de ciertas materias primas, niveles más altos de contaminación, y mayor intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. Las preocupaciones ambientales crean oportunidades de marketing para las empresas que estén alertas. El mercadólogo debe vigilar cuatro tendencias importantes en el *entorno tecnológico*: el rápido ritmo del cambio tecnológico, los elevados presupuestos de investigación y desarrollo, la concentración de las compañías en mejoras menores a los productos, y una mayor regulación gubernamental. Las compañías que no se mantienen al día con los cambios tecnológicos no pueden aprovechar las oportunidades de nuevos productos y marketing.

4. Explique los cambios clave en los entornos político y cultural.

El *entorno político* consiste en leyes, dependencias y grupos que influyen en las acciones de marketing o las limitan. El entorno político ha sufrido tres cambios que afectan el marketing en todo el mundo: creciente legislación que regula los negocios, firme control por parte de las dependencias del gobierno, y mayor hincapié en la ética y las acciones socialmente responsables. El *entorno cultural* comprende las instituciones y fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y conductas de una sociedad. El entorno muestra tendencias a largo plazo hacia una "sociedad del nosotros", una menor confianza en las instituciones, mayor patriotismo, mayor apreciación de la naturaleza, nuevo espiritualismo, y una búsqueda de valores más importantes y duraderos.

5. Analice cómo pueden reaccionar las compañías ante el entorno de marketing.

Las compañías pueden aceptar pasivamente el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben adaptarse, evitar los peligros, y aprovechar las oportunidades que se presenten. O bien, pueden adoptar una postura *proactiva* de administración ambiental al trabajar para modificar el entorno en lugar de limitarse a reaccionar ante sus cambios. En la medida de lo posible, las compañías deben tratar de ser proactivas en lugar de reactivas.

Orientación con términos clave

Baby boomers (69)
Demografía (68)
Entorno cultural (87)
Entorno de marketing (65)
Entorno económico (78)
Entorno natural (80)
Entorno político (81)
Entorno tecnológico (81)
Generación X (70)
Generación Y (71)
Intermediarios de marketing (66)
Leyes de Engel (79)
Macroentorno (65)
Microentorno (65)
Público (67)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Enumere los actores que se presentan en el microentorno de una compañía. ¿Cómo podrían contraponerse las metas de los *públicos* en el microentorno de la compañía? ¿Cómo podrían afectar a la estrategia las metas opuestas de los públicos relevantes de una compañía?
2. Enumere las seis fuerzas principales que constituyen el macroentorno de una empresa. ¿Cuál de éstas considera usted que tiene mayor impacto en una tienda detallista de ropa? ¿Cuál tiene mayor impacto en una organización sin fines de lucro que atiende a personas sin hogar? ¿Por qué?
3. La cambiante estructura de la familia estadounidense tiene un tremendo impacto sobre las oportunidades y las amenazas de una compañía. Explique cómo puede una tienda de comestibles cambiar su posicionamiento para atraer a cada uno de los siguientes segmentos: matrimonios con niños, padres solteros, adultos que viven solos.
4. Los estadounidenses cada vez se preocupan más por el entorno natural. Explique la manera en que esta tendencia podría afectar a una compañía que comercializa empaques para (a) golosinas en barra, (b) llantas, (c) podadoras de pasto operadas con gasolina, y (d) podadoras operadas con energía eléctrica. Sugiera respuestas eficaces para las preocupaciones que podrían tener los consumidores sobre estos productos.
5. Identifique una campaña de marketing de causa. ¿El vínculo entre el producto y la causa aumenta la probabilidad de que usted compre el producto? ¿La campaña cambió su opinión sobre la compañía?
6. Identifique una compañía que usted considere está tomando un enfoque más proactivo que reactivo para manejar el entorno de marketing. ¿Qué acciones específicas se están realizando para poder influir en su entorno? ¿Qué beneficios se han producido a partir de estas acciones?

Preguntas de aplicación

1. En las instituciones educativas, el tamaño y la estructura de la población general afectan en gran medida la cantidad, la calidad, y las características de su cuerpo estudiantil. ¿De qué manera podría afectar a su institución educativa la cambiante definición de la familia, los desplazamientos geográficos de la población, la fuerza laboral que trabaja más en oficinas, y la creciente diversidad étnica y cultural? Para las tendencias que tendrían un efecto negativo, ¿qué estrategia recomendaría usted para atenuar esa influencia negativa?
2. Trabajen en pequeños equipos y piensen en las diversas nuevas tecnologías que están surgiendo en el mercado actual. ¿Cuáles son las tecnologías antiguas que serán reemplazadas por nuevas alternativas? ¿Qué pueden hacer los mercadólogos que venden productos basados en tecnologías anticuadas para mantener su participación en el mercado?
3. Seleccione dos de los desplazamientos en los valores culturales secundarios que se trataron en el texto. Para cada valor, identifique una compañía que se ha beneficiado gracias a ese desplazamiento y otra que haya resultado perjudicada. Con respecto a las organizaciones que no han funcionado bien bajo este desplazamiento, ¿qué podrían hacer para ajustarse mejor a la tendencia?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

La Comisión Federal de Comercio (FCT) estadounidense ofreció recientemente un taller público sobre la identificación por radio frecuencia (RFID) donde se explicaron todas las aplicaciones de esta tecnología así como sus riesgos potenciales. En el taller, un orador comentó que la RFID "promete reformar, si no es que revolucionar, a varios sectores del mercado". Tal como se estudió en el capítulo, la RFID ya forma parte de la vida diaria de muchos consumidores. Y, a medida que compañías como Wal-Mart y Procter & Gamble adoptan esta tecnología, la RFID realmente está cambiando la manera en que trabajan proveedores y detallistas.

En este taller, Simon Langford, administrador de la estrategia RFID de Wal-Mart, expuso su opinión sobre los beneficios de la RFID. Analice su presentación en línea en www.ftc.gov/bcp/workshops/rfid/langford.pdf y responda las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera fortalece la RFID las relaciones de Wal-Mart con sus múltiples socios?

2. ¿Cuáles son algunos de los beneficios que obtendrá Wal-Mart?, ¿y los proveedores de Wal-Mart?
3. ¿De qué manera la tecnología RFID aumenta el valor y la satisfacción de los clientes de Wal-Mart?
4. ¿Cómo podría afectar la preocupación por la privacidad del cliente la aceptación global de la tecnología RFID?

Enfoque en la ética

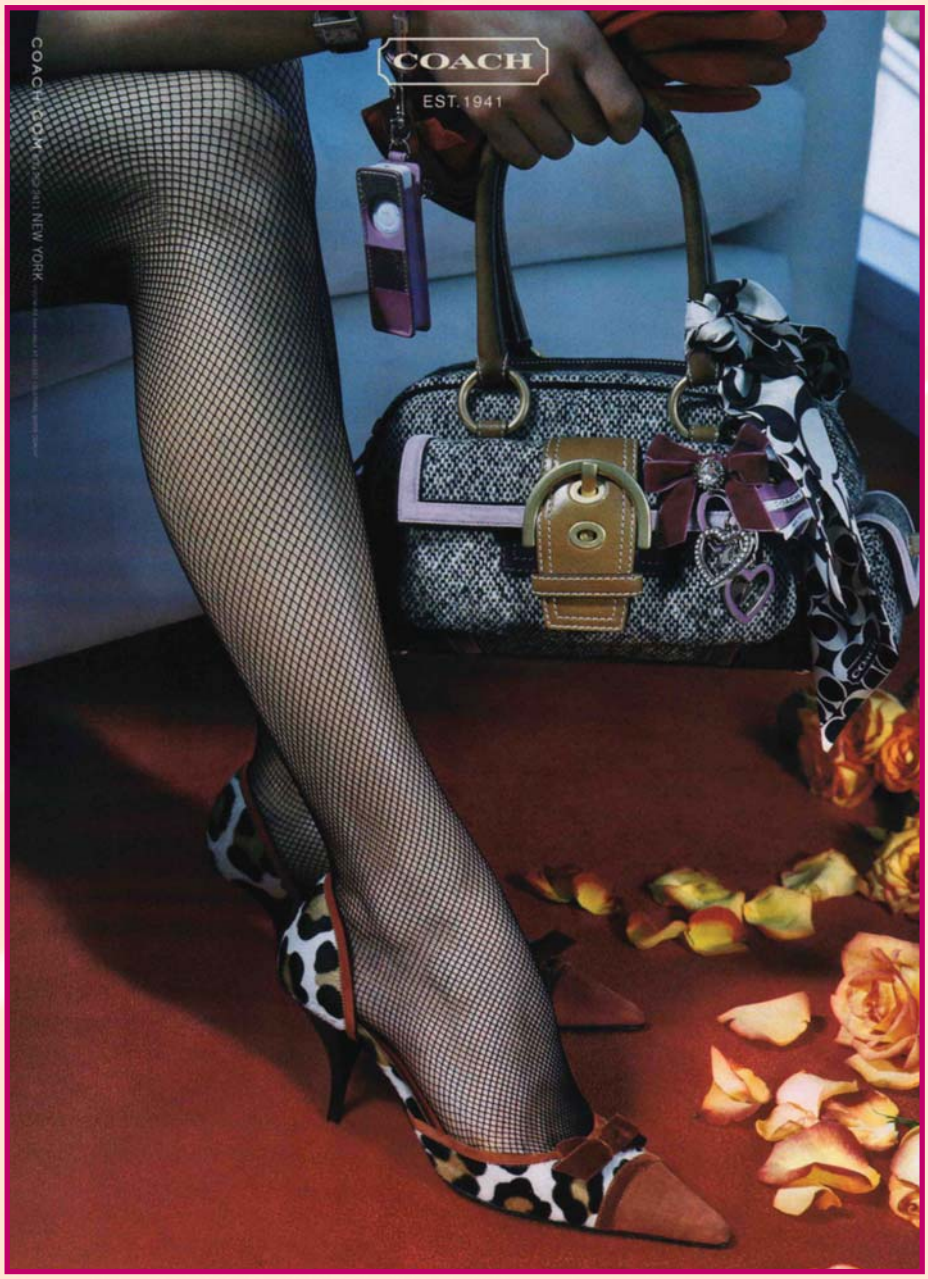
En los últimos cinco años, ¿cuántas veces ha comprado su familia una nueva computadora? A medida que las computadoras se vuelven más poderosas, la práctica de actualizar regularmente el equipo de cómputo se vuelve más común. ¿Alguna vez se ha preguntado a dónde van a parar las viejas computadoras y los monitores? Las preocupaciones sobre la disminución de las materias primas, los crecientes niveles de contaminación, y el calentamiento global han cobrado fuerza en los últimos años. En tanto muchas compañías han sido acusadas de contaminar el medio ambiente, otras han usado las preocupaciones de la sociedad sobre el entorno natural para distinguirse de sus competidores. Dell inició recientemente un programa para que los negocios y los consumidores reciclen y reutilicen sus viejas computadoras, monitores, teclados y ratones. Mediante una tarifa de 15 dólares por cada 50 libras de peso, Dell envía a una persona a la puerta de su hogar para recoger los viejos componentes. Dell recicla después o revende el viejo equipo de cómputo, evitando así que los materiales peligrosos contenidos en muchos equipos de cómputo actuales sean arrojados a los vertederos.

1. Suponga que el precio pagado por los dueños de equipo viejo de cómputo no cubre el costo de reciclado de Dell. ¿Qué beneficios podría obtener Dell de su programa de reciclado como para justificar este gasto?
2. ¿Qué acciones podría implementar el gobierno si aumentara la preocupación por los desechos de equipos de cómputo obsoletos? ¿En su opinión, son suficientes los esfuerzos proactivos de Dell para mantener a raya a los reguladores?
3. ¿Podría el programa de reciclado de computadoras de Dell ayudar a distinguirlo de otros fabricantes de computadoras? ¿Qué tanta influencia podría tener un programa de reciclado como el que describimos aquí de Dell en su decisión de comprar una computadora de una compañía en particular?

Videos

El caso en video de American Express que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 4



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. explicar la importancia que tienen para la compañía tanto la información como y la comprensión del mercado
2. definir el sistema de información de marketing y analizar sus componentes
3. delinear los pasos del proceso de investigación de mercados
4. explicar la forma como las compañías analizan y distribuyen la información de marketing
5. analizar los problemas especiales que algunos investigadores de mercado enfrentan, incluyendo políticas públicas y aspectos éticos

Administración de la información de marketing

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior usted aprendió algunos aspectos del complejo y cambiante entorno de marketing. En este capítulo continuaremos explorando la manera en que los mercadólogos tratan de comprender el mercado y a los consumidores. Veremos cómo las compañías obtienen y administran información acerca de importantes elementos del entorno —clientes, competidores, productos, y programas de marketing . Examinaremos los sistemas de información de marketing diseñados para proporcionar a los directivos información correcta, en forma correcta, en el momento correcto, a fin de ayudarles a tomar mejores decisiones de marketing. También examinaremos de cerca el proceso de investigación de mercados y algunas de sus consideraciones especiales. Para tener éxito en el mercado actual, las compañías deben saber manejar eficazmente montañas de información de marketing.

Comenzaremos el capítulo con una historia sobre Coach, una compañía conocida por fabricar bolsos de mano y accesorios de piel clásicos y de alta calidad. Hasta hace poco, Coach parecía ajustarse a la madura y estable industria de los bolsos de mano sin realizar demasiada investigación sobre los consumidores; pero todo cambió cuando las necesidades y preferencias de éstos cambiaron y las ventas de Coach disminuyeron. Prepárese para ver cómo utilizó Coach una investigación de mercados exhaustiva para crear un cambio de imagen extremo y estratégico.

Coach abrió sus puertas en 1941 como un taller familiar de productos de piel. Durante los siguientes 50 años, la compañía desarrolló muchos seguidores gracias a sus bolsos y accesorios de piel de estilo clásico y alta calidad.

En aquellos días, parecía que Coach no necesitaba de la investigación de mercados para entender a sus clientes. La mayoría de las compradoras consideraba que los bolsos eran funcionales y los usaban para llevar sus llaves, cartera y cosméticos. Por lo general, las mujeres sólo compraban dos bolsos al año —uno para uso diario y otro para ocasiones especiales. El bolso de diario duraba mucho y los estilos no cambiaban con frecuencia. Las mujeres no gastaban tiempo ni energía en decidir qué bolso comprar.

Coach ofrecía diseños básicos en colores sobrios: negro y café. El único adorno de los bolsos clásicos de Coach era un pequeño pasador dorado y una etiqueta de piel con el nombre de Coach. A través de los años, con su sobrio diseño y su imagen de calidad, los productos Coach tenían la reputación de ser elegantes, pero se les consideraba más bien como tradicionales y resistentes. Mujeres profesionistas conservadoras, que gustaban de la imagen, la calidad y el valor de los bolsos Coach, se convirtieron en los clientes centrales más leales a la compañía. Para entonces Coach era una unidad de Sara Lee Corporation y se manejaba cómodamente.

Sin embargo, a mediados de la década de 1990, el mundo de Coach cambió drásticamente y sus ventas comenzaron a disminuir. A medida que más y más mujeres se integraban a la fuerza laboral, requerían diferentes tipos de bolsos para guardar y transportar sus documentos y computadoras portátiles. Las cada vez más influyentes mujeres alimentaron el "movimiento del lujo en masa". Querían bolsos de marcas de diseñador que solamente las mujeres acomodadas habían podido costear, y con diferentes estilos y colores para avivar las insípidas modas de esa época.

Los mejores diseñadores, como Prada, Fendi, Gucci y Chanel, respondieron a estas tendencias. De acuerdo con un analista, la industria se percató de un "agudo aumento en la demanda de bolsos de mano con estilo, colores brillantes, cueros exóticos, e incluso materiales como lana, terciopelo y pieles". Muchas de estos bolsos de diseñador se vendían en más de 1000 dólares, algunas hasta en 3000. En comparación, los estilos tradicionales de Coach empezaron a verse cada vez más simples.

Era tiempo de cambiar su imagen. Pero, ¿por dónde empezar? Para comprender mejor a las nuevas compradoras de bolsos, Coach inició una exhaustiva investigación de mercados. "Coach empezó a pensar como una compañía de productos para el consumidor", dice el analista, "probando implacablemente el mercado para ver qué huecos podía llenar".

Con base en esa extensa investigación de mercados, Coach revisó su estrategia. Durante el proceso, ayudó a crear un cambio en la manera en que las mujeres compraban bolsos de mano.

> [Coach] decidió traducir la noción elitista de los bolsos de mano como una declaración de moda dentro de algo que las mujeres estadounidenses promedio pudieran costear, [denominando] a su estrategia "lujo accesible". Coach [ahora] crea y comercializa nuevos tipos de bolsos de mano para llenar lo que llama "huecos en el uso", actividades que van desde paseos de fin de semana y visitas a clubes nocturnos hasta compras en la tienda de comestibles… Conocido por décadas como un sólido proveedor de bolsos de mano duraderos y conservadores, [ahora] ha convencido exitosamente a las mujeres para inducirlas a comprar bolsos para el fin de semana, la noche, mochilas, carteras, bolsos sin asas, bolsos grandes, portafolios, bolsos para pañales, monederos, bolsos de lona, y bolsos de mano que sirven como "bolso dentro del bolso"… [Coach ahora] actualiza sus colecciones casi cada mes con nuevos colores, telas y tamaños. Los precios de sus bolsos son más bajos que los de diseñadores de lujo, pero lo bastante elevados como para que las mujeres consideren comprar un lujo especial.

Al inicio, la investigación sobre los consumidores reveló que incluso las clientas conservadoras de Coach querían bolsos más dinámicos. Por lo tanto, a principios de 2001, la compañía lanzó la colección "Signature" —bolsos elegantes y coloridos fabricados con piel y tela y cubiertos con la letra C. Los diseñadores de Coach inclusive empezaron a usar adjetivos como *sexy, divertidos, sofisticados, pícaros, centrados, lujosos*, y *con mucha calidad* para describir a los clientes de Coach y a la propia compañía.

Al mismo tiempo, la investigación reveló otro "hueco en el uso". Las mujeres estaban usando pequeños estuches para cosméticos de Coach para meter cosas como llaves, tarjetas de crédito, e incluso teléfonos celulares, y así poder encontrarlos fácilmente dentro de sus bolsos de mano más grandes. Sin embargo, cuando estos pequeños estuches se apretujaban dentro de los bolsos producían bultos, y los bolsos se veían deformes y voluminosos. Para llenar el hueco, Coach diseñó una bolsa con cierre que medía 4×6 pulgadas y tenía una correa con presilla para que las mujeres pudieran llevarla ya fuese colgando de su muñeca o sujeta dentro de su bolso de mano. Coach llamó al nuevo producto la "muñequera" y la lanzó al bajo precio de 38 dólares. En los primeros 10 meses, las mujeres compraron más de 100,000 muñequeras. Para 2004, Coach vendía más de un millón de muñequeras al año en 75 estilos diferentes.

Investigaciones más extensas revelaron aún más huecos en el uso. Por ejemplo, los investigadores de Coach descubrieron que las mujeres estaban cada vez más interesadas en comprar bolsos que no fuesen fabricados con piel. También enfrentaban el problema de que los clientes compraban sus bolsos principalmente en la temporada de vacaciones. Para llenar ambos huecos, en 2003 la compañía desarrolló su línea "Hamptons Weekend", elegantes bolsos de tela diseñados para usarse los fines de semana. A diferencia de los simplones bolsos negros de nylon o de lona de sus competidores, los bolsos de la nueva línea de Coach se doblaban fácilmente, venían en brillantes colores, eran durables, y el material del que estaban hechos era resistente al agua, muy apropiados para un estilo de vida "relajado pero sofisticado". Los nuevos bolsos volaron de los anaqueles de las tiendas detallistas de Coach.

En la actualidad, Coach piensa que su investigación está apuntando hacia otro hueco en el mercado. Los investigadores advirtieron que cada vez más mujeres están mezclando la ropa formal, zapatos de tacón de aguja y diamantes, con pantalones de mezclilla y prendas informales. Esto sugiere que existe una oportunidad para que las mujeres usen accesorios formales, incluyendo bolsos de noche, durante el día. Por lo tanto, Coach lanzó su colección "Madison", versiones de sus bolsos más tradicionales con elegantes líneas de satín o con joyas incrustadas. Los anuncios de la línea muestran a una mujer vestida de manera informal llevando un bolso Madison en el día, y cargando también un bolso casual.

De esta manera, Coach observa de cerca a sus consumidores buscando tendencias que sugieran nuevos huecos que llenar en el mercado. Este año, Coach planea gastar 3 millones de dólares en investigación de mercados, y quiere entrevistar a 14,000 mujeres sobre su estilo de vida, el estilo de sus bolsos, e incluso la longitud ideal de las correas. De acuerdo con un ejecutivo de Coach, todo lo que hacen "lo prueban profundamente con las chicas, hasta la última puntada".

Esta exhaustiva investigación de mercados se paga sola. Las ventas, utilidades y precios de las acciones de Coach están elevándose. Ha alcanzado ventas de dos cifras y un crecimiento en sus ganancias durante todos los periodos transcurridos desde que se separó de Sara Lee y se hizo pública en 2000. En los dos últimos años, las ventas aumentaron en un 84 por ciento y las utilidades se han triplicado. Desde que se hizo pública, el precio de las acciones de Coach ha crecido hasta un 940 por ciento. ¡Parece que los inversionistas necesitarán bolsos más grandes![1]

Para entregar valor superior y satisfacción a sus clientes, las compañías necesitan información en casi cada paso. Tal como pone de manifiesto el relato de Coach, los buenos productos y programas de marketing empiezan con un profundo conocimiento de las necesidades y los deseos de los clientes. Las compañías también necesitan información abundante sobre sus competidores, distribuidores, y otros actores y fuerzas del mercado.

Con la reciente explosión de las tecnologías de información, las compañías ahora pueden generar información en grandes cantidades. De hecho, los directivos actuales con frecuencia reciben demasiada información. Un estudio reveló que, con todas las compañías que ofrecen datos, y con toda la información que se puede obtener a partir de los lectores de códigos de barras de los supermercados, los grandes detallistas por lo general tienen el equivalente a 320 millas de estantes con información sobre sus productos. Wal-Mart, el detallista más grande, tiene más del triple de esta información en su almacén de datos. En consecuencia, quedarse sin información no es el problema, sino penetrar "la niebla de datos". "En esta incontenible era de información", comenta un observador, "la sobrecarga de datos fácilmente puede enterrarnos, aplastarnos y quemarnos".[2]



Sobrecarga de información: "En esta incontenible era de información, la sobrecarga de datos fácilmente puede enterrarnos, aplastarnos y quemarnos".

Pese a esta saturación de datos, los mercadólogos a menudo se quejan de que no tienen suficiente información del tipo correcto. No necesitan *más* información, sino *mejor* información. Y deben *usar* la información que ya tienen de manera más efectiva. Un antiguo director ejecutivo de Unilever alguna vez dijo que si Unilever supiera lo que sabía, duplicaría sus utilidades. El significado de ello es claro: muchas compañías poseen información valiosa, pero no saben cómo administrarla ni cómo utilizarla correctamente.[3] Las compañías deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que proporcionen a los directivos la información correcta, en la forma correcta y en el momento correcto, para ayudarles a tomar mejores decisiones de marketing.

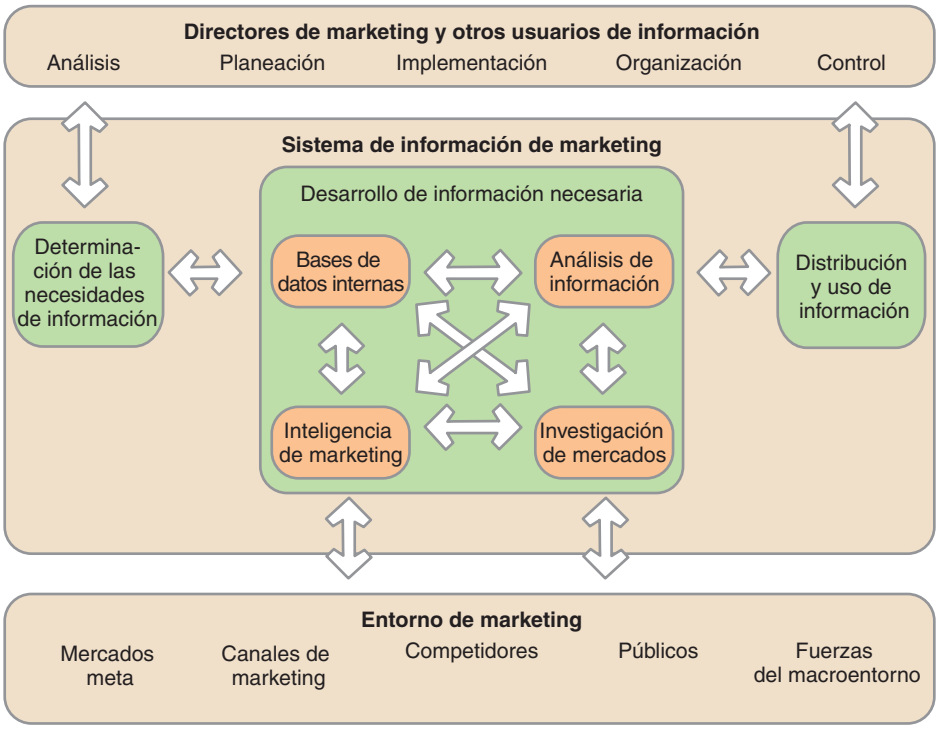
Un **sistema de información de marketing (SIM)** consta de personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing. La figura 4.1 muestra que el SIM inicia y termina con quienes usan la información: directores de marketing, socios internos y externos, y otros usuarios que necesitan información de marketing. Primero, el SIM interactúa con estos usuarios para *determinar las necesidades de información*. Luego, *desarrolla la información necesaria* a partir de bases de datos internas de la compañía, actividades de inteligencia de marketing e investigación de mercados. Posteriormente, ayuda a los usuarios a analizar la información y presentarla en la forma apropiada para tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes. Por último, el SIM *distribuye* la información de marketing y ayuda a los directivos a *usarla* en la toma de decisiones.

Sistema de información de marketing (SIM)
Personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing.

Determinación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing sirve primordialmente a los directores de marketing y a otros directores de la compañía. Sin embargo, también podría proporcionar información a socios externos, como proveedores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, Wal-Mart podría permitir a sus proveedores clave el acceso a información sobre patrones de compra de sus clientes y niveles de inventarios. Dell crea páginas web Premium hechas a la medida para clientes grandes, las cuales ofrecen acceso a información sobre diseño de productos, situación de pedidos, y apoyo y servicio a productos. Al diseñar un sistema de información, la compañía debe considerar las necesidades de todos los usuarios.

FIGURA 4.1
El sistema de información de marketing



Un buen sistema de información de marketing provee un balance entre la información que a los usuarios les *gustaría* tener contra lo que realmente *necesitan* y lo que es *factible* ofrecer. Lo primero que hace la compañía es entrevistar a los directivos para averiguar qué información les gustaría tener. Algunos directores piden cualquier información que puedan obtener sin pensar cuidadosamente en lo que realmente necesitan. Un exceso de información puede ser tan dañino como una insuficiencia. Otros directores podrían omitir cosas que deberían saber, o no saber, de la existencia de ciertos tipos de información que les convendría tener. Por ejemplo, podrían necesitar saber que un competidor planea introducir un producto nuevo durante el año próximo. Puesto que no están enterados del producto nuevo, no se les ocurre preguntar por él. El SIM debe vigilar el entorno de marketing para proporcionar a quienes toman las decisiones la información que necesitan para tomarlas.

A veces la compañía no puede proporcionar la información necesaria, ya sea porque no está disponible o por limitaciones del SIM. Por ejemplo, un gerente de marca tal vez querría saber cómo van a modificar sus competidores sus presupuestos de publicidad el año próximo, y cómo afectarán esos cambios las participaciones de mercado dentro de la industria. Es probable que la información acerca de presupuestos planeados no esté disponible y, si lo estuviera, posiblemente el SIM de la compañía no sea lo bastante avanzado como para pronosticar los cambios resultantes en las participaciones de mercado.

Por último, los costos de obtener, procesar, almacenar y entregar información pueden aumentar rápidamente. La compañía debe decidir si los beneficios de tener información adicional justifican los costos de proporcionarla, y con frecuencia resulta difícil evaluar tanto el valor como el costo. Por sí sola, la información no vale nada; su valor proviene de su *uso*. En muchos casos, el tener información adicional no servirá de mucho para modificar o mejorar la decisión de un director, o los costos de la información podrían exceder los beneficios de la decisión mejorada. El mercadólogo no debe suponer que siempre vale la pena obtener más información. Lo que debe hacer es sopesar con cuidado los costos de la información adicional y los beneficios que se obtendrían de ella.

Desarrollo de información de marketing

Los mercadólogos pueden obtener la información que necesitan a partir de *datos internos, inteligencia de marketing,* e *investigación de mercados.*

DATOS INTERNOS

Bases de datos internas
Acervos electrónicos de información sobre el consumidor y el mercado que se obtienen de fuentes de datos ubicadas dentro de la compañía.

Muchas compañías construyen extensas **bases de datos internas:** acervos electrónicos de información que se obtienen de fuentes de datos existentes dentro de la compañía. Los directores de marketing pueden acceder fácilmente a la información de una base de datos interna y usarla para identificar oportunidades y problemas de marketing, planear programas, y evaluar el desempeño.

La información de la base de datos interna puede provenir de muchas fuentes. El departamento de contabilidad prepara estados financieros y mantiene registros detallados de ventas, costos y flujos de efectivo. El área de manufactura reporta sus programas de producción, embarques e inventarios. El departamento de marketing proporciona información sobre las transacciones de los clientes, información demográfica, psicográfica, y de comportamiento de compras del cliente. El departamento de atención a clientes mantiene registros de la satisfacción del cliente y de los problemas de servicio. La fuerza de ventas informa sobre las reacciones de los distribuidores y las actividades de los competidores, y los socios del canal de marketing proporcionan datos sobre transacciones efectuadas en los puntos de venta. El debido aprovechamiento de tal información puede producir una poderosa ventaja competitiva (vea Marketing en acción 4.1).

He aquí un ejemplo de cómo una compañía usa su base de datos interna para tomar mejores decisiones de marketing:

> Pizza Hut asegura que tiene la base de datos de clientes más grande del mundo. Esta base de datos contiene información detallada de clientes ubicados en 40 millones de hogares estadounidenses, obtenida a partir de pedidos hechos por teléfono, en línea y transacciones en el punto de venta de sus 7500 restaurantes localizados en todo el país. La compañía puede separar los datos de los clientes de acuerdo con sus ingredientes favoritos, lo último que ordenaron, y si compraron ensalada para acompañar su pizza de queso y salchichón. Pizza Hut también sigue la pista en tiempo real de los anuncios que la gente ve y cómo se responde a ellos. Después usa todos estos datos para mejorar las relaciones con sus clientes. Por ejemplo, dirige sus cupones de oferta a hogares específicos con base en preferencias y comportamiento de compras pasados.[4]



■ Bases de datos internas: Pizza Hut puede separar la información de su extensa base de datos de clientes de acuerdo con sus ingredientes favoritos, lo último que ordenaron, y si compraron ensalada para acompañar su pizza de queso y salchichón; dirige sus cupones de oferta a hogares específicos basándose en preferencias y comportamiento de compras pasados.

El acceso a bases de datos internas normalmente resulta más rápido y económico que acudir a otras fuentes de información, pero también presenta algunos problemas. Puesto que la información interna se recabó para otros fines, podría estar incompleta o ser incorrecta para poder tomar decisiones de marketing. Por ejemplo, los datos de ventas y costos que el departamento de contabilidad usa para preparar estados financieros, se deberán adaptar para poder usarse en la evaluación del desempeño de productos, fuerza de ventas o canales de distribución. Los datos envejecen con rapidez; mantener actualizada cualquier base de datos requiere de un esfuerzo considerable. Además, una compañía grande produce mucha información, la cual debe estar bien integrada y ser accesible para que los directores puedan encontrarla fácilmente y usarla con eficacia. Administrar semejante cantidad de datos requiere de técnicas y equipo altamente sofisticados.

INTELIGENCIA DE MARKETING

Inteligencia de marketing
Obtención y análisis sistemáticos de información, disponible públicamente, acerca de los competidores y sucesos del entorno de marketing.

La **inteligencia de marketing** comprende la obtención y el análisis sistemáticos de información, disponible para el público, sobre la competencia y los sucesos del entorno de marketing. La meta de la inteligencia de marketing, es mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar y seguir los movimientos de los competidores, y avisar con tiempo sobre la existencia de oportunidades y amenazas.

La obtención de inteligencia competitiva ha crecido en forma impresionante, y cada vez más compañías observan activamente a sus competidores. Las técnicas empleadas van desde interrogar a los empleados de la propia compañía y someter a pruebas los productos de los competidores, hasta investigar por internet, acechar en ferias comerciales de la industria, y examinar los basureros de sus rivales.

MARKETING EN ACCIÓN 4.1

BudNet: Convertir la información de los clientes en el alma de la organización

Cada vez que un paquete de seis cervezas Bud Light sale de los anaqueles de la tienda Piggly Wiggly, BudNet, la supersecreta red de datos de cobertura nacional de Anheuser-Busch, lo sabe. Probablemente la red también registra cuánto paga el cliente, cuándo se fabricó la cerveza, si se compró fría o a temperatura ambiente, y si el comprador hubiera podido obtener un mejor precio en otra tienda. Anheuser ha convertido el descubrimiento de lo que los amantes de la cerveza compran, cuándo, dónde, y por qué, en una ciencia bastante exacta. "Si Anheuser-Busch pierde espacio en el anaquel de una tienda en Clarksville, Tennessee, lo sabe inmediatamente", dice un consultor de la industria. "Son mejores en el juego [de la información] que nadie, incluyendo a Coca-Cola".

Hasta hace poco, la industria de la cerveza se había rezagado en materia electrónica. Las cerveceras más importantes tenían poca información, y no usaban eficazmente los datos que tenían. Pero Anheuser cambió las reglas en 1997, cuando su presidente August Busch III prometió convertir a su compañía en el líder de la extracción de patrones de compra de sus consumidores. El resultado fue BudNet, una extensa y bien afinada red de datos sobre los consumidores y el mercado.

Anheuser ahora trabaja estrechamente con sus distribuidores para amasar detallados datos a nivel de tienda. "Los datos de los mayoristas y a nivel de tienda se han convertido en el alma de nuestra organización", dice un ejecutivo de alto nivel de Anheuser. Los representantes de ventas de los distribuidores recorren sus territorios y recopilan cualquier información útil, como cuánto espacio en los anaqueles dedican los detallistas a todas las marcas de cerveza, cuáles tienen las exhibiciones más visibles, y cuáles ofrecen rebajas.

Tomemos como ejemplo a Dereck Gurden, representante de uno de los principales distribuidores de California de Anheuser. Cuando Gurden llega a una de las tiendas de sus clientes —7-Eleven, Buy N Save o alguna de las tantas tiendas de licores, y restaurantes— ya cuenta con mucha información útil gracias a BudNet. Y, por supuesto, quiere más. Usando su computadora portátil del tamaño de un ladrillo, su compañera constante y ventana a BudNet, Gurden comienza su rutina. "Primero observo los alrededores y reviso las cuentas por pagar, me aseguro de que todo esté actualizado", dice. "Después, esto me mostrará una pantalla de inventario con los datos de las cuatro semanas anteriores. Puedo obtener registros de ventas pasadas, clasificación de paquetes, cifras y números sobre cuánto vendieron y cuándo tuvieron en exhibición en una ubicación específica".

Después de consultar con su cliente, Gurden "camino por la tienda, tomando nota de todo lo que veo", no sólo de lo que observa sobre sus propias marcas, sino también sobre los productos, precios y exhibiciones de sus competidores, que también pondrá en su computadora. Hace algunos años, Gurden proseguía con la suma de facturas y consulta de su portapapeles, ni siquiera se molestaba en seguir la pista de las exhibiciones de Coors y Miller en las tiendas de sus clientes. Hoy en día, estas marcas ocupan algunos de los campos más importantes en su computadora. "Obtener información sobre la competencia no constituye un trabajo adicional", dice. "Siempre quieres caminar por la tienda". Cuando termina, Gurden conecta su computadora a su teléfono celular y comienza a enviar nuevas órdenes al almacén, junto con los datos que ha recopilado. "¿Honestamente? Pienso que sé más sobre los negocios de estas personas que ellos mismos". "Por lo menos en la sección de cerveza".

Gurden y varios miles de representantes y conductores son los ojos y oídos de la red de datos BudNet, por medio de la cual los distribuidores informan, en gran detalle, sobre sus ventas, existencias en anaqueles, y exhibiciones en miles de puntos de venta. Pero la acumulación de datos es apenas el primer paso. "No sólo se trata de recopilar datos", dice Harry Schumacher, editor de *Beer Business Daily*. "Todo depende del poder de la mente. Anheuser-Busch es el que sabe usarlo mejor". Y saber cómo usarlo le proporciona a Anheuser una influencia similar a la de Wal-Mart en sus mercados.

Todas las noches se recopilan los datos contenidos en los servidores de sus distribuidores de todo el país; así, cada mañana Anheuser sabe qué marcas se venden en qué paquetes usando qué combinación de exhibiciones, descuentos y promociones. Para completar esta imagen, cuenta con datos adicionales de otras fuentes. Hoy en día, Anheuser es la única cervecera importante que se basa considerablemente en los datos de Information Resources, Inc., que rastrea todos los productos con códigos de barras que pasan por las cajas registradoras y realizan encuestas de consumidores que emulan a las de Nielsen. Anheuser también realiza sus propias encuestas mensuales para saber qué compran los bebedores de cerveza y por qué lo hacen.

Anheuser usa los datos para cambiar constantemente sus estrategias de marketing y diseñar promociones coincidentes con la composición étnica de sus mercados, además tiene un radar de alerta avanzada que detecta el momento en que sus rivales podrían tener una ventaja. Ninguna de las otras cerveceras se compara siquiera con la feroz extracción de datos de Anheuser. Al extraer los datos totales Anheuser sabe de todo, desde qué imágenes o ideas debe poner en sus anuncios hasta qué nuevos productos debe dar a conocer, como la Michelob Ultra baja en carbohidratos, el lanzamiento más exitoso de Anheuser desde Bud Light.



BudNet: Cada vez que un paquete de seis cervezas Bud Light sale de los anaqueles de una tienda, BudNet, la supersecreta red de datos de cobertura nacional de Anheuser-Busch, lo sabe. Anheuser ha convertido en una ciencia bastante exacta el descubrimiento de lo que compran los amantes de la cerveza, cuándo, dónde, y por qué lo hacen.

Relacionar los datos a nivel de tienda con las cifras del censo estadounidense sobre la composición étnica y económica de diferentes zonas ayuda a Anheuser a personalizar las campañas de marketing con una precisión local que sólo soñaba hace algunos años. Los datos revelan tendencias por ciudad (Tequiza puede ser popular en San Antonio, pero Bud Light se vende mejor en Peoria), por vecindario (en los carteles del distrito Castro de San Francisco aparecen modelos gay, pero no en los de Mission), por días festivos (el cuatro de julio es un gran vendedor en Atlanta, no así el día de San Patricio), y por clase (latas para las tiendas visitadas por obreros, botellas para las visitadas por empleados de oficina). "Están llegando hasta el nivel de las tiendas individuales", dice el consultor de la industria. "Pueden identificar si los clientes son gay, latinos, de 30 años, o conservadores con educación universitaria".

La extracción de datos BudNet es la poco conocida joya de la corona del rey de la cerveza. Es la principal razón por la que el volumen de participación de 75 mil millones de dólares de Anheuser se mantiene en un increíble 50 por ciento, congelando a Miller, Molson Coors, y otras cerveceras.

Fuentes: Adaptación de Kevin Kelleher, "66,207,896 Bottles of Beer on the Wall", *Business 2.0*, enero-febrero de 2004, pp. 47-50. Adaptación autorizada. Vea también "Anheuser-Busch Companies, Inc.", *Hoover's Company Records*, Austin, 1 de junio de 2005, p. 10116.

Una buena cantidad de inteligencia de marketing se puede obtener a partir del propio personal de la compañía —ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compras, y fuerza de ventas—. La compañía también puede obtener información estratégica importante de sus proveedores, distribuidores, y clientes clave. Además, puede conseguir información valiosa observando a sus competidores y monitoreando la información que publican. Puede comprar y analizar sus productos, monitorear sus ventas, verificar patentes nuevas, y examinar diversos tipos de indicios físicos. Por ejemplo, una compañía se asoma con regularidad a los estacionamientos de sus competidores —un estacionamiento lleno podría indicar abundante trabajo y prosperidad; un estacionamiento medio lleno podría sugerir tiempos difíciles.

Algunas compañías incluso han hurgado en la basura que producen sus competidores, la cual se considera legalmente propiedad abandonada una vez que sale de las instalaciones. En un incidente de sustracción de basura, Oracle fue sorprendido saqueando los contenedores de su rival Microsoft. En otro caso, Procter & Gamble admitió que se había zambullido en los contenedores de basura de las oficinas centrales de su rival Unilever. "P&G tomó cualquier pizca de información que pudo encontrar sobre las marcas de [cuidado para el cabello] Unilever", señala un analista. Sin embargo, cuando estas cuestionables tácticas llegaron a oídos de la alta dirección de P&G, se horrorizaron. Detuvieron de inmediato el proyecto y voluntariamente entablaron negociaciones con Unilever para solucionar cualquier agravio competitivo que pudieran haber cometido. Aunque P&G afirma que no infringió ninguna ley, informó que las incursiones en la basura "violaron nuestras estrictas directrices sobre políticas de negocio".[5]



■ Inteligencia de marketing: Procter & Gamble admitió haberse "zambullido" en los contenedores de basura de las oficinas centrales de Helene Curtis de su rival Unilever. Cuando la alta dirección de P&G se enteró de estas cuestionables prácticas detuvo el proyecto e informó voluntariamente a Unilever, entablando negociaciones para solucionar cualquier agravio competitivo que pudieran haber cometido.

Los competidores podrían revelar información a través de sus informes anuales, publicaciones de negocios, exhibiciones en ferias comerciales, boletines de prensa, anuncios y páginas web. Internet está resultando ser una abundante fuente de información proporcionada por los competidores. Usando las herramientas de búsqueda de internet, los mercadólogos pueden buscar nombres, eventos, o tendencias específicas de sus competidores para ver qué obtienen. Además, casi todas las compañías están colocando grandes volúmenes de información en sus sitios web con objeto de atraer clientes, socios, proveedores o franquiciatarios. Esto puede proporcionar abundante y valiosa información sobre estrategias, mercados, nuevos productos, prestaciones, y otros factores concernientes a los competidores.

Algo tan simple como las ofertas de trabajo de un competidor puede ser muy revelador. Por ejemplo, hace algunos años, mientras fisgoneaba el sitio web de la compañía Google, Bill Gates, de Microsoft, entró en una página donde se describían todas las vacantes de Google. Para su sorpresa, advirtió que Google buscaba ingenieros con formaciones académicas que no tenían nada que ver con el negocio de búsqueda web de la compañía, sino que se relacionaban con los negocios centrales de software de Microsoft. Prevenido sobre los preparativos que Google estaba realizando para convertirse en más que una compañía de herramientas de búsqueda, Gates envió un correo electrónico a varios ejecutivos de Microsoft, el cual decía: "Tenemos que observar de cerca a estas personas, parece que están construyendo algo para competir con nosotros.". Un consultor de inteligencia de marketing recalca: "las compañías a menudo se sorprenden con la cantidad de cosas que podrían saber. Están muy ocupados cumpliendo sus funciones diarias y no se percatan de la cantidad de información que pueden obtener con sólo oprimir algunas teclas".[6]

Quienes buscan inteligencia también pueden consultar miles de bases de datos puestas en línea, algunas son gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de la Comisión de Valores e Intercambio de Estados Unidos cuenta con un enorme acervo de información financiera acerca de competidores que cotizan en bolsa, y la base de datos de la Oficina de Patentes de Estados Unidos revela qué patentes han solicitado los competidores. Además, las compañías se pueden suscribir, a cambio de una cuota, a cualquiera de las más de 3000 bases de datos y servicios de búsqueda de información en línea, tales como Dialog, Hoover's, DataStar, LexisNexis, Dow Jones News Retrieval, ProQuest, y Dun & Bradstreet's Online Access.

El juego de la inteligencia funciona en dos direcciones. Para hacer frente a las labores de inteligencia de marketing de sus competidores, muchas compañías están emprendiendo

acciones para proteger su propia información. Por ejemplo, Unilever ha comenzado una capacitación generalizada sobre inteligencia competitiva. A los empleados se les enseña no solamente a recopilar información de inteligencia, sino también a proteger la información de la compañía de sus competidores. De acuerdo con un antiguo empleado de Unilever: "Incluso nos advertían que los espías de los competidores podían hacerse pasar por conductores de la compañía de taxis que usábamos". Unilever también realiza revisiones aleatorias de su seguridad interna. Agrega el antiguo empleado: "Durante una conferencia [de marketing interno], nos tendieron una trampa al contratar a un actor para infiltrarse en el grupo. La idea era ver cómo hablábamos con él, qué tanto le decíamos, y cuánto tiempo nos tomaba percatarnos de que nadie lo conocía. El actor se quedó ahí bastante tiempo".[7]

El creciente uso de la inteligencia de marketing hace surgir varias cuestiones éticas. Aunque casi todas las técnicas mencionadas aquí están permitidas por la ley, y algunas se consideran astutamente competitivas, otras podrían presentar ciertos matices éticos cuestionables. Es evidente que las compañías deben aprovechar la información disponible para el público, pero no tienen que rebajarse a espiar. Con todas las fuentes legítimas de inteligencia con que ahora se cuenta, una compañía no tiene que violar la ley ni los códigos de ética aceptados para obtener inteligencia valiosa.

Investigación de mercados

Además de información acerca de competidores y sucesos del entorno, el mercadólogo a menudo requiere estudios formales de situaciones específicas. Por ejemplo, General Electric quiere saber qué estímulos resultarán más eficaces en su campaña publicitaria corporativa, y Sony cuántos y qué tipos de personas comprarán sus modernas televisiones de plasma. En tales situaciones, el sistema de inteligencia de marketing no puede proporcionar la información detallada que se necesita. Los directores requieren entonces de la investigación de mercados.

Investigación de mercados
Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

La **investigación de mercados** comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis, y presentación de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, puede ayudar a los mercadólogos a evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes; estimar el potencial de mercado y la participación de mercado; o medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución, y de las actividades de promoción.

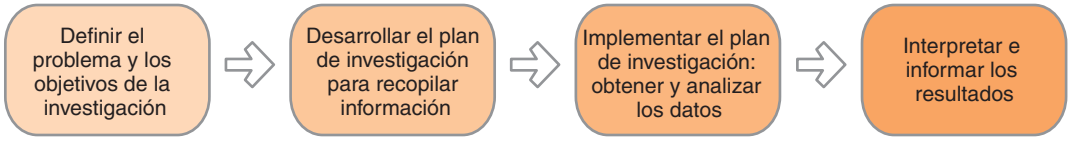
Algunas compañías grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan en estudios de mercado con los directores de marketing. Ésta es la forma en que Procter & Gamble, Kraft, Citigroup y muchos otros gigantes corporativos manejan la investigación de mercados. Además, estas compañías, al igual que otras más pequeñas, a menudo contratan especialistas en investigación externos para asesorar a la dirección con respecto a problemas de marketing específicos y para realizar estudios de investigación de mercados. Otras veces, como apoyo para tomar sus decisiones, las compañías se limitan a comprar datos recolectados por bufetes externos.

El proceso de investigación de mercados (vea la figura 4.2) abarca cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación, e interpretar e informar los resultados.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El director de marketing y los investigadores deben trabajar en estrecha colaboración para definir cuidadosamente el problema y acordar los objetivos de la investigación. El director es quien mejor entiende la decisión para la cual se necesita la información; el investigador entiende mejor la investigación de mercados y cómo obtener la información. La definición

FIGURA 4.2 El proceso de investigación de mercados



del problema y de los objetivos de la investigación a menudo representa el paso más difícil del proceso de investigación. El director tal vez sepa que algo anda mal, pero no puede reconocer las causas específicas.

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, el director y el investigador deben establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercados podría tener uno de tres tipos de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** es describir cuestiones tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la **investigación causal** es probar las hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una reducción del 10 por ciento en las colegiaturas de una universidad privada incrementaría la matrícula lo suficiente como para compensar la baja en los ingresos por colegiaturas? Muchos directores realizan primero la investigación exploratoria y luego continúan con la descriptiva o la causal.

Investigación exploratoria
Investigación de mercados que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación descriptiva
Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demográficas y actitudes de los consumidores.

Investigación causal
Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

El planteamiento del problema y los objetivos de la investigación guían todo el proceso de investigación. El director y el investigador deben poner este planteamiento por escrito para asegurarse de coincidir en cuanto al propósito y a los resultados que se esperan de la investigación.

DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Una vez definidos el problema y los objetivos, los investigadores deben determinar con exactitud qué información se necesita, desarrollar un plan para obtenerla de modo eficiente, y presentar el plan a la dirección. El plan bosqueja las fuentes de datos existentes y detalla los enfoques específicos de investigación, métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener datos nuevos.

Los objetivos de la investigación se deben traducir en necesidades de información específica. Por ejemplo, supongamos que Campbell Soup Company decide realizar una investigación acerca de cómo reaccionarían los consumidores ante la introducción de los nuevos tazones que se pueden meter al horno de microondas para calentar sus Franco-American Spaghetti y SpaghettiOs. Estos tazones han sido usados con éxito en otras sopas de Campbell —incluyendo sus líneas de sopas en tazones aptos para microondas Soup at Hand y Chunky and Select, apodados "M'm! M'm! Good! To Go!"—. Los recipientes costarían más, pero permitirían a los consumidores calentar su sopa SpaghettiOs en un horno de microondas y consumirla sin usar platos. Esta investigación podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los consumidores de sopa actuales. (Las ocupadas parejas que trabajan podrían pensar que la comodidad del nuevo envase justifica el precio; las familias con niños podrían preferir pagar menos y lavar los tazones).
- Patrones de consumo de SpagghettiOs y productos relacionados: qué tanta sopa comen los consumidores, dónde y cuándo. (El nuevo envase podría ser ideal para adultos que almuerzan en la oficina, pero menos cómodo para padres que preparan el almuerzo de varios niños).
- Reacciones de los detallistas ante el nuevo envase. (Sin apoyo de los detallistas, las ventas del nuevo envase podrían verse afectadas).
- Pronósticos de ventas del nuevo envase y del actual. (¿El nuevo envase producirá nuevas ventas o simplemente le quitará ventas al envase actual? ¿El envase aumentará las utilidades de Campbell?).

Los directivos de Campbell necesitarán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si introducen o no el nuevo envase.

El plan de investigación debe presentarse en una *propuesta por escrito*. Este formato de propuesta resulta de especial importancia cuando el proyecto de investigación es grande y complejo o se subcontrata a una compañía externa para realizarlo. La propuesta deberá cubrir los problemas directivos que se busca resolver y los objetivos de la investigación, la información a obtener, y la forma en que los resultados ayudarán a la dirección a tomar una decisión; también deberá incluir los costos de la investigación.

Para satisfacer las necesidades de información del director, el plan de investigación podría estipular la recopilación de datos secundarios, datos primarios, o ambas cosas. Los **datos secundarios** consisten en información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin. Los **datos primarios** consisten en información que se recaba para cumplir un propósito específico.

Datos secundarios
Información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin.

Datos primarios
Información que se recaba para cumplir un propósito específico.

TABLA 4.1
Fuentes externas de información selecta

Para encontrar datos de negocios:

AC Nielsen Corporation (http://www.acnielsen.com) proporciona datos recabados por los lectores ópticos de supermercado sobre ventas, participación de mercado y precios al menudeo; datos sobre compras domésticas y sobre públicos de televisión.

Information Resources Inc. (http://www.infores.com) proporciona datos recabados por los lectores ópticos de supermercado para seguir el movimiento de productos comestibles y compra de productos nuevos.

Arbitron (http://www.arbitron.com) ofrece información sobre audiencia y gastos de publicidad para radio en mercados locales e internet, además de abundantes datos sobre otros medios de comunicación y gastos de publicidad.

IMS Health (http://www.ndchealth.com) rastrea las ventas de medicamentos, monitorea el desempeño de representantes de ventas farmacéuticos, y ofrece pronósticos de los mercados farmacéuticos.

Simmons Market Research Bureau (http://www.smrb.com) proporciona análisis detallados de patrones de consumo en 400 categorías de productos en mercados selectos.

Dun & Bradstreet (http://www.dunandbradstreet.com) mantiene una base de datos con información acerca de más de 50 millones de compañías individuales de todo el mundo.

comScore Networks (http://www.comscore.com) proporciona información sobre comportamientos de compra de los consumidores, así como análisis geodemográficos de usuarios de internet y medios digitales de todo el mundo.

Thomson Dialog (http://library.dialog.com) ofrece acceso a más de 900 bases de datos que contienen publicaciones, informes, boletines y directorios que cubren docenas de industrias.

LexisNexis (http://www.lexisnexis.com) presenta artículos de publicaciones sobre negocios, consumidores y marketing, además de antecedentes de compañías, industrias, tendencias, y técnicas de promoción.

Factiva (http://www.factiva.com) se especializa en recopilar exhaustiva información financiera, histórica y operativa de compañías públicas y privadas.

Hoover's Inc. (http://www.hoovers.com) proporciona descripciones de negocios, reseñas financieras, y noticias acerca de importantes compañías de todo el mundo.

CNN (http://www.cnn.com) presenta noticias de Estados Unidos y del mundo, además cubre pormenores de los mercados y de compañías que generan noticias.

American Demographics (http://www.demographics.com) presenta tendencias demográficas y analiza su importancia para los negocios.

Para encontrar datos del gobierno:

Base de datos Edgar de la Comisión de Valores e Intercambio (http://www.sec.gov) proporciona datos financieros sobre corporaciones públicas estadounidenses.

Administración de la Pequeña Empresa (http://www.sba.gov) presenta información y vínculos para propietarios de pequeños negocios.

Comisión Federal de Comercio (http://www.ftc.gov) presenta reglamentos y dictámenes oficiales relacionados con las leyes de protección al consumidor y antimonopolios.

Stat-USA (http://www.stat-usa.gov), sitio del Departamento de Comercio de Estados Unidos que destaca estadísticas de compañías estadounidenses y del comercio internacional.

Censo de Estados Unidos (http://www.census.gov) proporciona estadísticas detalladas y tendencias relacionadas con la población estadounidense.

Oficina de Patentes y Marcas Comerciales de Estados Unidos (http://www.uspto.gov), permite efectuar búsquedas para determinar quién ha solicitado marcas comerciales y patentes.

Para encontrar datos en internet:

ClickZ Stats/CyberAtlas (www.clickz.com/stats) reúne abundante información acerca de internet y sus usuarios, desde consumidores hasta comercio electrónico.

Oficina de Publicidad en Internet (http://www.iab.net) presenta estadísticas acerca de la publicidad incluida en internet.

Jupiter Research (http://www.jupiterresearch.com) monitorea el tráfico en la web y presenta listas de sitios ordenados según su popularidad.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Lo primero que suelen hacer los investigadores es recopilar datos secundarios. La base de datos internos de la compañía es un buen punto de partida. Sin embargo, la compañía también puede aprovechar un amplio surtido de fuentes de información externas, las cuales incluyen servicios comerciales de acopio de datos y fuentes gubernamentales (vea la tabla 4.1).

Las compañías pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Information Resources, Inc., vende datos de compra tomados de los lectores de código de barras de los supermercados de una muestra de 70,000 hogares estadounidenses, con información acerca de compras de prueba y de repetición, lealtad a las marcas, y

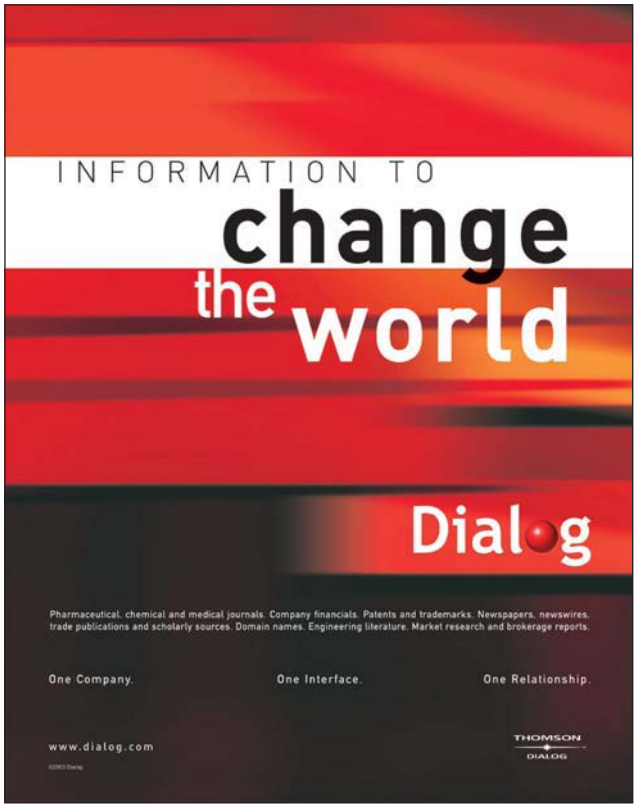
parámetros demográficos de los compradores. El servicio *Monitor* de Yankelovich vende información acerca de importantes tendencias sociales y de estilo de vida. Éstas y otras compañías proveen datos de alta calidad que se ajustan a una amplia variedad de necesidades de información de marketing.[8]

Si utilizan **bases de datos en línea** comerciales, los investigadores de marketing pueden realizar sus propias búsquedas de fuentes de datos secundarios. Servicios de bases de datos generales como Dialog, ProQuest y LexisNexis mantienen una cantidad increíble de información al alcance de los teclados de quienes toman las decisiones de marketing. Más allá de los sitios web comerciales que ofrecen información a cambio de una cuota, casi todas las asociaciones industriales, dependencias del gobierno, publicaciones de negocios, y diversos medios noticiosos ofrecen información gratuita a quienes son lo bastante tenaces como para localizar sus sitios web. De hecho, hay tantos sitios web que ofrecen datos, que encontrar los correctos puede convertirse en una tarea de titanes.

Bases de datos en línea
Acervos computarizados de información que pueden obtenerse a partir de fuentes comerciales en línea o por internet.

Los datos secundarios, por lo regular, se pueden obtener con mayor rapidez y a menor costo que los primarios. Además, las fuentes secundarias a veces pueden proporcionar datos que una compañía individual no podría recabar por sí sola —información no disponible directamente o demasiado costosa de obtener—. Por ejemplo, para Kraft Foods sería demasiado costoso realizar una auditoría constante a tiendas de venta al detalle para averiguar qué participación de mercado tienen las marcas de sus competidores, sus precios y exhibiciones. Pero sí puede adquirir el servicio InfoScan de Information Resources, Inc., el cual proporciona información de miles de supermercados equipados con lectores ópticos en docenas de mercados estadounidenses.

Sin embargo, los datos secundarios también pueden presentar problemas. La información necesaria podría no existir; los investigadores pocas veces pueden obtener de fuentes secundarias todos los datos que necesitan. Por ejemplo, Campbell no encontrará información existente acerca de las reacciones de los consumidores ante un nuevo envase que todavía no ha sacado al mercado. Aun cuando se pueden encontrar datos, podrían no servir de mucho. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea *pertinente* (se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), *exacta* (se haya recopilado y presentado en forma confiable), *actual* (puesta al día con las decisiones que se toman hoy), e *imparcial* (se recopile e informe de manera objetiva).



■ Los servicios de bases de datos en línea, como Dialog, mantienen montañas de información al alcance de los teclados de quienes deben tomar decisiones de marketing. Dialog coloca "información para cambiar el mundo" en la punta de nuestros dedos.

RECOPILACIÓN DE DATOS PRIMARIOS

Los datos secundarios son un buen punto de partida para una investigación, y a menudo ayudan a definir los problemas y los objetivos de la investigación. Sin embargo, en casi todos los casos la compañía también tendrá que obtener datos primarios. Así como los investigadores deben evaluar concienzudamente la calidad de la información secundaria, también deben tener mucho cuidado al recopilar datos primarios para asegurarse de que sean pertinentes, exactos, actuales y objetivos. La tabla 4.2 muestra que para diseñar un plan de recopilación de datos primarios hay que tomar varias decisiones en cuanto a *enfoques de investigación, métodos de contacto, planes de muestreo*, e *instrumentos de investigación.*

Enfoques de investigación Los enfoques de investigación para obtener datos primarios incluyen observación, encuestas y experimentos. Enseguida, examinaremos cada uno de estos aspectos.

TABLA 4.2
Planeación de la recopilación de datos primarios

Enfoques de investigación	Métodos de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal	Procedimiento de muestreo	
	En línea		

Investigación por observación
Obtención de datos primarios mediante la observación de las personas, acciones y situaciones pertinentes.

Investigación por observación. En la **investigación por observación** se reúnen datos primarios mediante la observación de las personas, acciones y situaciones pertinentes. Por ejemplo, un fabricante de productos de consumo envasados podría visitar supermercados y observar a los compradores caminar por la tienda, tomar productos de los anaqueles, examinar envases, y tomar decisiones de compra. O un banco podría evaluar las posibilidades de renta de locales para abrir nuevas sucursales mediante el examen de los patrones de tráfico, las condiciones del área, y la ubicación de sucursales de la competencia. Fisher-Price incluso estableció un laboratorio de observación donde puede registrar las reacciones de los pequeños hacia los nuevos juguetes:

> El Fisher-Price Play Lab es un espacio soleado y lleno de juguetes donde, desde 1961, algunos afortunados niños han probado los prototipos de Fisher-Price. Hoy, tres niños y tres niñas de cuatro años de edad entran corriendo por la puerta frontal. Los dos niños tiran callada, pero firmemente, de la rueda de un novedoso juego de carreras controlado por radio, una nueva creación. Las niñas corren hacia un pequeño desarrollo de casas de muñecas. Desde atrás de un vidrio unidireccional, los diseñadores de juguetes estudian intensamente sus acciones, algunas veces entran y se unen a los juegos. En el Play Lab, la creación y (el intento de) destrucción coexisten felizmente. Durante un periodo de ocho semanas con estos pequeños, los diseñadores prueban docenas de conceptos de juguetes, presentando primero modelos rudimentarios y después revisiones más sofisticadas para descubrir qué es lo que les gusta más a los niños.[9]

La investigación por observación puede servir para obtener información que la gente no puede o no quiere proporcionar. En algunos casos, la observación podría ser la única forma de conseguir la información requerida. En contraste, algunas cosas simplemente no pueden observarse, como las emociones, actitudes, y los motivos, o la conducta privada. Las conductas de largo plazo o poco frecuentes también son difíciles de observar. A causa de estas limitaciones, los investigadores a menudo usan la observación junto con otros métodos de recopilación de datos.

En la actualidad, muchas compañías situadas en diferentes campos industriales usan la *investigación etnográfica*. Este procedimiento implica el envío de observadores capacitados para observar a los consumidores en su "hábitat natural".[10]

> Una chica entra en un bar y le dice al barman: "Dame una Diet Coke y una clara línea visual de los chicos que están bebiendo cerveza Miller Lite en esa esquina.". No es broma. La "chica" es Emma Gilding, etnógrafa corporativa de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather. Su tarea es visitar bares por todo Estados Unidos para observar a los chicos en su hábitat natural mientras toman cerveza con sus amigos. A medida que el camarógrafo filma la acción, Gilding observa qué tan cerca se paran los chicos uno del otro. Advierte que se comportan con actitud relajada, sin poses. Escucha a escondidas sus historias y observa la manera en que la conversación pasa de uno a otro, como si fueran miembros de una tribu sentados alrededor de una fogata. De regreso en la oficina, un equipo de antropólogos y psicólogos capacitados estudian minuciosamente las 70 horas de secuencias filmadas en cinco clubes nocturnos similares desde San Diego hasta Filadelfia. Una perspectiva clave



■ Investigación por observación: Fisher-Price estableció un laboratorio de observación donde puede observar las reacciones de los pequeños hacia nuevos juguetes.

es que los grupos de bebedores prefieren Miller, en tanto que su competidor principal, Bud Lite, es una cerveza que se vende más de manera individual.
Los bebedores de Miller se sentían más cómodos al expresar afecto por sus amigos que los chicos de Bud Lite. El resultado fue una divertidísima serie de anuncios que trataban sobre las extrañas experiencias ocurridas en el mundo de un bebedor de Miller Lite —desde ser atrapado en el subterráneo tratando de robar dinero del estuche de guitarra de un músico ciego; pedir un aventón en el desierto a un trastornado camionero, hasta mostrar tomas del bebedor agasajando a sus amigos con sus historias mientras toman una cerveza—. Los anuncios de Miller Lite fueron muy populares entre diversos públicos por su valores de entretenimiento y resonancia emocional. Dice el gerente de marca de Miller: "Otras investigaciones se realizan aisladas de los grupos sociales. Pero ellos [los investigadores etnográficos] nos ayudaron a entender que el bebedor de Miller Lite y sus amigos son gente genuina".

La investigación etnográfica a menudo produce detalles íntimos que no se obtienen a partir de los grupos de enfoque tradicionales. Para reunir mayores perspectivas del comportamiento de los compradores, una compañía incluso llegó a establecer una tienda detallista real que servía a la vez como laboratorio etnográfico.

Investigación por encuesta. La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad —se le puede usar para obtener diversos tipos de información en muchas situaciones diferentes—; sin embargo, también presenta algunos problemas. A veces la gente no puede contestar las preguntas de una encuesta porque no recuerda, o nunca ha pensado en, lo que hace y por qué lo hace. Las personas podrían resistirse a hablar con entrevistadores desconocidos o acerca de cosas que consideran privadas; podrían contestar las preguntas aunque no conozcan la respuesta, tratando de parecer más inteligentes o mejor informados; o bien, tratar de ayudar al entrevistador contestando lo que creen que éste desea escuchar. Por último, la gente podría no estar dispuesta a ceder su tiempo, o resentir la intrusión en su privacía.

Investigación por encuesta
Obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

La **investigación por encuesta** es el método más ampliamente utilizado para recabar datos primarios y el enfoque idóneo para obtener información *descriptiva*. Una compañía que desea enterarse de los conocimientos, actitudes, preferencias o comportamiento de compra de la gente muchas veces puede averiguarlos preguntando directamente a las personas.

Algunas compañías ofrecen a los mercadólogos una mirada más completa hacia los patrones de compra mediante **sistemas de datos de fuente única.** Estos sistemas combinan encuestas de enormes paneles de consumidores, grupos de consumidores cuidadosamente seleccionados que aceptan participar en una investigación continua. Después, monitorean de manera electrónica las compras de los encuestados y su exposición a diversas actividades de marketing. La combinación de la encuesta y la información del monitoreo proporciona un mejor entendimiento del vínculo entre las características, actitudes y comportamiento de compra de los consumidores.

Sistemas de datos de fuente única
Sistemas electrónicos de monitoreo que vinculan la exposición de los consumidores a la publicidad y promoción por televisión (medida utilizando medidores de televisión) con lo que compran en las tiendas (medido a través de los lectores ópticos de la caja registradora de las tiendas).

Investigación experimental. Aunque la observación es idónea para la investigación exploratoria, y las encuestas para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** es la mejor herramienta que puede usarse para obtener información *causal*. Un experimento implica seleccionar grupos equivalentes de sujetos, darles diferentes tratamientos, controlar factores ajenos, y detectar diferencias en las respuestas de los grupos. Así, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

Investigación experimental
Obtención de datos primarios mediante la selección de grupos equivalentes de sujetos a quienes se les aplican diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados, para detectar las diferencias en las respuestas de los grupos.

Por ejemplo, antes de añadir un nuevo emparedado a su menú, McDonald's podría usar experimentos para probar los efectos sobre las ventas de dos precios distintos que pudiera cobrar. Podría introducir el nuevo emparedado con un precio en una ciudad y con otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y si todos los demás esfuerzos de marketing efectuados para el experimento del emparedado son iguales, se podrían relacionar las diferencias en las ventas producidas entre las dos ciudades con el precio que se cobra.

Métodos de contacto La información se puede recopilar por correo, teléfono, entrevista personal, o en línea. La tabla 4.3 muestra los puntos fuertes y débiles de cada uno de estos métodos de contacto.

Correo, teléfono y entrevista personal. Se pueden usar *cuestionarios por correo* para recopilar gran cantidad de información a un costo muy bajo por persona encuestada. La gente podría dar respuestas más sinceras a preguntas personales en un cuestionario por correo que a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. Además, no interviene un entrevistador que pudiera predisponer las respuestas del encuestado.

TABLA 4.3
Puntos fuertes y débiles de los métodos de contacto

	Correo	Teléfono	Personal	En Línea
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se puede obtener	Buena	Regular	Excelente	Buena
Control de efectos por el entrevistador	Excelente	Regular	Deficiente	Regular
Control de la muestra	Regular	Excelente	Buena	Excelente
Rapidez de la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Regular	Buena	Buena	Buena
Costo	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente

Fuentes: Donald S. Tull y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method,* 7ª ed. (Nueva York: Macmillan Publishing, 1993). Adaptado con autorización de los autores.

Por otra parte, los cuestionarios por correo no son muy flexibles todos los encuestados contestan las mismas preguntas en el mismo orden. Las encuestas por correo tardan generalmente más y la tasa de respuesta, es decir, la cantidad de personas que devuelve un cuestionario contestado suele ser muy baja. Por último, el investigador no tiene mucho control sobre la muestra; incluso con una buena lista de correo, es difícil controlar *quién* llenará el cuestionario en el domicilio al que se envió.

Las *entrevistas telefónicas* son uno de los mejores métodos empleados para obtener información rápidamente, y son más flexibles que los cuestionarios por correo. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas difíciles y saltarse algunas o abundar en otras, dependiendo de las respuestas que reciban. Las tasas de respuesta suelen ser más altas que con cuestionarios por correo, y los entrevistadores tienen la posibilidad de pedir hablar con personas que tengan las características deseadas, e incluso preguntar por ellas por su nombre.

Sin embargo, el costo por persona encuestada es más alto en comparación con los cuestionarios por correo. Además, la gente podría no estar dispuesta a hablar de cosas personales con un entrevistador. También, este método introduce sesgo por entrevistador —la forma en que los entrevistadores hablan, cómo plantean las preguntas, y otras diferencias, podrían afectar las respuestas de los encuestados—. Por último, diferentes entrevistadores podrían interpretar y asentar las respuestas en forma distinta, y, si el tiempo apremia, algunos entrevistadores podrían hacer trampa y registrar respuestas sin haber hecho las preguntas.

Las *entrevistas personales* asumen dos formas: individuales y de grupo. Las *entrevistas individuales* implican hablar con la gente en su hogar u oficina, en la calle o los centros comerciales. Tales entrevistas son flexibles. Los entrevistadores capacitados pueden guiar la entrevista, explicar preguntas difíciles, y explorar diversos aspectos según lo requiera la situación. Pueden mostrar a los sujetos productos, anuncios o envases reales y observar sus reacciones y comportamiento. Sin embargo, las entrevistas personales individuales pudieran costar de tres a cuatro veces más que las telefónicas.

Las *entrevistas de grupo, sesiones de grupo o grupos de enfoque*, consisten en invitar a entre seis y diez personas para que hablen con un moderador capacitado acerca de un producto, servicio, u organización. Normalmente se paga a los participantes una suma pequeña por asistir. El moderador anima a los entrevistados para que hablen libremente, con la esperanza de que las interacciones de grupo hagan surgir ideas y sentimientos genuinos. Al mismo tiempo, el moderador "enfoca" la discusión; de ahí el nombre de **entrevistas de grupo de enfoque.** Los investigadores y mercadólogos observan la conversación del grupo de enfoque detrás de un vidrio unidireccional y registran sus comentarios mediante notas escritas o en videograbaciones que se estudian posteriormente.

Entrevistas de grupo de enfoque
Entrevistas personales en las que se invita a entre seis y diez personas a reunirse durante unas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio, u organización. El entrevistador "enfoca" los comentarios del grupo hacia las cuestiones importantes.

Las entrevistas de grupo de enfoque se han convertido en una de las principales herramientas de investigación de mercados para conocer los pensamientos y emociones de los consumidores. Sin embargo, este tipo de estudios regularmente usa muestras pequeñas para no excederse en costos y duración, y podría ser difícil generalizar a partir de sus resultados. Dado que los entrevistadores tienen más libertad en las entrevistas personales, el problema del sesgo por entrevistador es mayor.

Hoy en día, muchos investigadores están cambiando la forma en que manejan los grupos de enfoque. Algunos emplean la tecnología de la videoconferencia para enlazar a mercadólogos en lugares distantes con la acción en vivo de los grupos de enfoque. Usando cámaras, un sistema de sonido bidireccional y controles remotos, los ejecutivos de marketing pueden observar, escuchar y estudiar el grupo de enfoque desde una sala de juntas lejana, e incluso controlar a voluntad los acercamientos de rostros. Otros investigadores están cambiando los entornos

en donde conducen grupos de enfoque. Para ayudar a los consumidores a relajarse y con el fin de obtener respuestas más auténticas, usan escenarios más cómodos y mejor relacionados con los productos que investigan. Por ejemplo, pueden realizar grupos de enfoque de productos para cocinar en una habitación ambientada como una cocina o, para mobiliario, una escenografía de sala de estar. Cierta compañía de investigación ofrece instalaciones que van desde una sala de estar o sala de juegos hasta un bar, e incluso la sala de un tribunal.



■ Tecnología de grupos de enfoque: Hoy en día, muchos investigadores están empleando la tecnología de videoconferencias e internet para vincular a los mercadólogos con la acción en vivo de los grupos de enfoque. ActiveGroup permite a sus investigadores observar sus grupos de enfoque de manera remota en cualquier ubicación, no importa qué tan lejos estén. La compañía dice: "No hay viajes, no hay horarios, no hay problemas".

Investigación de mercados en línea. Los avances en las tecnologías de comunicación han producido diferentes métodos de contacto de alta tecnología. Uno de estos métodos son las *entrevistas asistidas por computadora* (*CATI*), en donde los entrevistadores se sientan frente a una computadora, leen preguntas en la pantalla, y teclean las respuestas de los entrevistados. Otro de estos métodos son las *encuestas telefónicas automatizadas* (*CATS*), en las que una computadora llama por teléfono a los entrevistados y hace preguntas pregrabadas. Los entrevistados responden hablando o usando el teclado del teléfono. Otros métodos de contacto de alta tecnología incluyen discos enviados por correo y encuestas transmitidas por fax mediante una computadora.

La tecnología más actual en investigación de mercados es internet. Cada vez más, los investigadores de marketing están recopilando datos primarios a través de la **investigación de mercados en línea (por Internet)** —*encuestas por internet, experimentos*, y *grupos de enfoque en línea*—. De hecho, para 2006, las compañías habrían gastado en línea aproximadamente un 30 por ciento del dinero destinado a la investigación de mercados, convirtiéndola así en la mayor metodología individual de obtención de datos.[11]

Investigación de mercados en línea (por Internet)
Obtención de datos primarios mediante encuestas vía internet y grupos de enfoque puestos en línea.

La investigación en línea puede adoptar diversas formas. Una compañía puede incluir un cuestionario en su sitio web y ofrecer incentivos por completarlo; o usar el correo electrónico, vínculos web o ventanas emergentes para invitar a las personas a llenar los cuestionarios y tener así la posibilidad de ganar un premio. Puede patrocinar una sala de charlas y realizar preguntas esporádicas, o llevar a cabo conversaciones en vivo o grupos de enfoque virtuales. Asimismo, la compañía puede conocer el comportamiento de sus clientes en línea siguiendo su *tecleo torrencial* mientras visitan el sitio web y pasan a otros sitios; experimentar con diferentes precios, usar diferentes titulares o diferentes características de un producto en distintos sitios web, o incluso a diferentes horas para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. Puede incluir "globos flotantes de prueba" para probar rápidamente nuevos conceptos de producto.

La investigación en línea también ofrece ventajas reales en comparación con las encuestas y los grupos de enfoque tradicionales. Las ventajas más evidentes son la velocidad y los bajos costos. Los grupos de enfoque en línea se deben organizar con anticipación, pero los resultados son prácticamente instantáneos. Por ejemplo, una compañía de refrescos llevó a cabo una encuesta en línea para probar las opiniones de los adolescentes sobre nuevas ideas para sus empaques. La encuesta por internet, que tenía una duración de 10 a 15 minutos, incluía docenas de preguntas junto con 765 imágenes de etiquetas y formas de botellas. En un periodo de tres a cuatro días participaron alrededor de 660 adolescentes. El análisis detallado de la encuesta estaba disponible sólo cinco días después de que se habían recibido todas las respuestas —velocidad relámpago comparada con las labores tradicionales.[12]

La investigación en línea también es relativamente baja en costos. Los participantes pueden acceder a un grupo de enfoque desde cualquier lugar del mundo, evitando los costos de viaje, alojamiento e instalaciones. En las encuestas, internet elimina la mayoría de los costos de franqueo, teléfono, mano de obra e impresión asociados con otros enfoques. Como resultado, las encuestas por internet quizás tengan costos de un 10 a un 20 por ciento más bajos que el correo, el teléfono o las entrevistas personales. Además, el tamaño de la muestra no influye en los costos. Una vez preparado el cuestionario, hay poca diferencia entre el costo de 10 o 10,000 encuestados en la web.

Las encuestas y los grupos de enfoque en línea también son muy buenos para llegar a los públicos de adolescentes, solteros, acomodados, y cultos, quienes con frecuencia son escurridizos y difíciles de alcanzar; a madres que trabajan, y a otras personas con vidas ajetreadas. Estos públicos responden en su propio espacio y cuando les conviene. Internet también permite reunir



■ Cada vez más compañías están desplazando su investigación hacia la web. Según este anuncio de Greenfield Online, en muchos aspectos "supera la investigación hecha a la antigua".

a personas de diferentes partes del país, especialmente grupos de altos ingresos que no tienen tiempo de viajar a un determinado punto de reunión.

Sin embargo, el uso de internet para llevar a cabo la investigación también presenta algunos inconvenientes. Por ejemplo, el acceso restringido a internet puede dificultar la obtención de una muestra representativa más amplia de consumidores. Pero con la penetración de internet alcanzando cerca del 75 por ciento en Estados Unidos, este problema está aminorando cada vez más. No obstante, otro problema importante es controlar quién está dentro de la muestra. Sin ver a los entrevistados, resulta difícil saber quiénes son en realidad.

Aún cuando se llegue a los entrevistados correctos, las encuestas y los grupos de enfoque en línea pueden carecer de la dinámica de enfoques más personales. El mundo en línea no posee contacto ocular, lenguaje corporal, e interacciones personales directas que la investigación mediante grupos de enfoque tradicionales sí tiene. Y el formato de internet —comentarios tecleados y emoticonos [signos de puntuación para representar emociones, tal como :-) para expresar felicidad] restringen en gran medida la expresividad del entrevistado. "Se pierden todos los factores clave que hacen del grupo de enfoque un método viable", declara un ejecutivo. "Puede hacer que las personas hablen unas con otras en línea, pero eso es muy diferente a observar cómo se emocionan con un concepto".

Para superar estos problemas de muestra y respuesta, muchos bufetes de investigación en línea usan comunidades de inclusión voluntaria y paneles de encuestados. Por ejemplo, el bufete de investigación en línea Greenfield Online proporciona acceso a más de 5 millones de miembros de inclusión voluntaria en paneles de más de 40 países. Los avances tecnológicos, como la integración de animación, audio, video, y entornos visuales, también ayuda a superar las limitaciones dinámicas de la muestra y la investigación.

Quizá el factor más delicado que enfrentan los investigadores en línea es la privacidad de los consumidores. Algunas personas temen que investigadores sin ética puedan usar las direcciones de correo electrónico y las respuestas confidenciales reunidas a través de encuestas para vender productos una vez terminada la investigación. También existe la preocupación por el uso de agentes electrónicos (tales como Spambots y Troyanos) que recopilan información personal sin el consentimiento de los encuestados. Si no se tratan estos temas de privacidad, el resultado podrían ser una menor cooperación por parte de los consumidores y mayor intervención por parte del gobierno. A pesar de estas preocupaciones, la investigación en línea constituye el 8 por ciento de toda la investigación de mercados cuantitativa, y la mayoría de los expertos de la industria pronostican un crecimiento considerable.[13]

Muestra
En una investigación de mercado, segmento de la población seleccionado para representar a toda la población.

Plan de muestreo Los investigadores de mercado, por lo regular, sacan conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una muestra pequeña de la población total de consumidores. Una **muestra** es un segmento de la población elegido para representar a la población total. Idealmente, la muestra debe ser representativa para que el investigador pueda estimar con exactitud las ideas y conductas de toda la población.

El diseño de la muestra requiere tomar tres decisiones. En primer lugar: ¿a *quién* se encuestará (qué *unidad de muestreo* se usará)? La respuesta a esta pregunta no siempre resulta evidente. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones en la compra de un automóvil familiar, ¿el investigador deberá entrevistar al esposo, a la esposa, a otros miembros de la familia, a los vendedores de las concesionarias, o a todos estos individuos? El investigador debe determinar qué información necesita y quién es más probable que la tenga.

Segundo: ¿a *cuántas* personas se deberá entrevistar (qué *tamaño de muestra* se usará)? Muestras grandes dan resultados más confiables que muestras pequeñas. Sin embargo, no es necesario obtener muestras de todo el mercado objetivo ni siquiera de una porción grande para lograr resultados confiables. Si una muestra de menos del 1 por ciento de una población se selecciona correctamente, puede resultar muy confiable.

Tercero: ¿*cómo* debe seleccionarse la muestra (qué *procedimiento de muestreo* se usará)? En la tabla 4.4 se describen diferentes tipos de muestras. Si se usan *muestras probabilísticas*, todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de quedar incluidos en la muestra, y los investigadores pueden calcular los límites de confianza para el error de muestreo. Sin embargo, cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado o toma demasiado tiempo, los investigadores de mercado a menudo toman *muestras no probabilísticas*, aunque no sea posible medir su error de muestreo. Estas diversas maneras de extraer muestras tienen distintos costos y limitaciones de tiempo, además de diferente exactitud y propiedades estadísticas distintas. El método óptimo a elegir depende de las necesidades del proyecto de investigación.

TABLA 4.4
Tipos de muestras

Muestra probabilística:	
Muestra aleatoria simple	Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser elegido.
Muestra aleatoria estratificada	La población se divide en grupos mutuamente exclusivos (tal como grupos por edad), y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra de grupo (área)	La población se divide en grupos mutuamente exclusivos (tal como calles), y el investigador extrae una muestra de cada grupo para entrevistarla.
Muestra no probabilística:	
Muestra de conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador usa su criterio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
Muestra de cuota	El investigador localiza y entrevista a cierto número de personas de cada una de varias categorías.

Instrumentos de investigación Los investigadores de mercado pueden elegir entre dos principales instrumentos de investigación para recopilar datos primarios: el *cuestionario* y los *dispositivos mecánicos*. El *cuestionario* es, por mucho, el instrumento más común, ya sea que se administre personalmente, por teléfono, o en línea.

Los cuestionarios son muy flexibles, pues hay muchas formas de hacer preguntas. Las *preguntas cerradas* incluyen todas las posibles respuestas, y los sujetos las eligen. Como ejemplos podemos citar las preguntas de opción múltiple y las de escala. Las *preguntas abiertas* permiten a los encuestados contestar con sus propias palabras. En una encuesta entre usuarios de aerolíneas, Delta podría preguntar simplemente: "¿Qué opina de Delta Airlines?"; o bien, pedir que se complete un enunciado: "Al seleccionar una línea aérea, la consideración más importante es…". Éstas y otros tipos de preguntas abiertas a menudo revelan más que preguntas cerradas porque los encuestados no se ven limitados en cuanto a lo que pueden contestar. Las preguntas abiertas son útiles sobre todo en investigaciones exploratorias, donde el investigador está tratando de averiguar *qué* piensa la gente, no *cuántas* personas piensan de cierta manera. Por otra parte, las preguntas cerradas proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

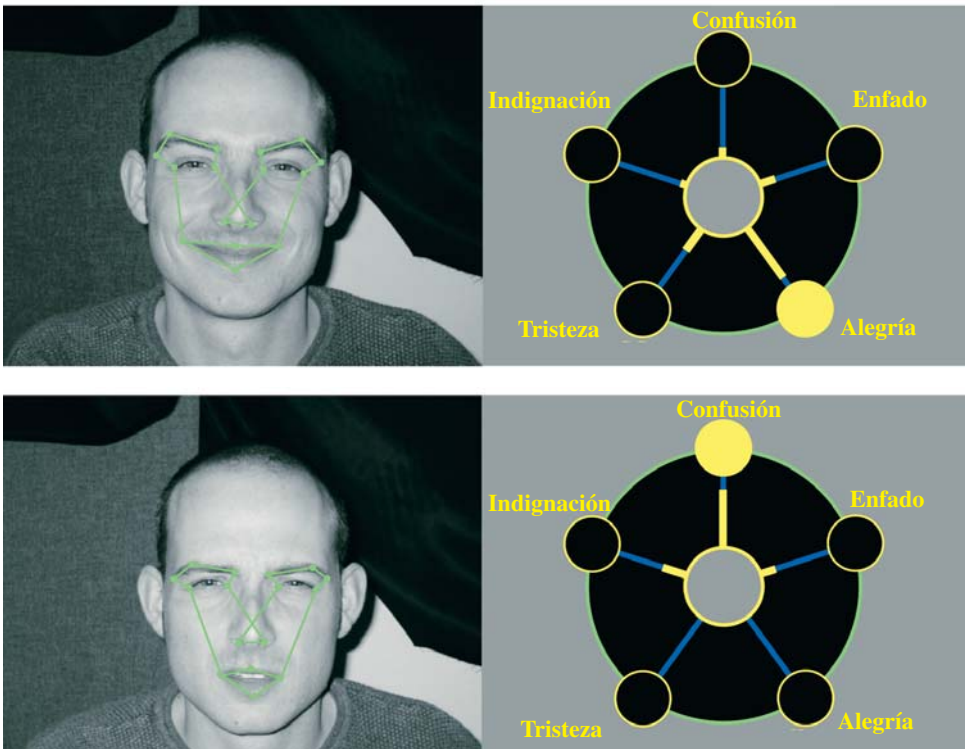
Los investigadores también deben tener cuidado al *redactar* y *ordenar* las preguntas. Se debe crear una redacción sencilla, directa, y sin predisposición. Las preguntas deben acomodarse conforme un orden lógico. Si es posible, la primera pregunta deberá crear interés, y las preguntas personales difíciles deberán incluirse al final para que los encuestados no adopten una actitud defensiva. Un cuestionario preparado con descuido suele contener muchos errores (vea la tabla 4.5).

Aunque los cuestionarios son el instrumento de investigación más común, también se usan *instrumentos mecánicos* para monitorear el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research coloca *medidores de personas* en las televisiones de hogares seleccionados para registrar quién observa qué programas. Los detallistas usan los *lectores ópticos de las cajas registradoras* para registrar las compras de los consumidores.

TABLA 4.5
Un "Cuestionario cuestionable"

Suponga que el director de un campamento de verano preparó el siguiente cuestionario para entrevistar a los padres de prospectos. ¿Cómo evaluaría usted cada pregunta?

1. ¿A cuánto ascienden sus ingresos (redondee al centenar más cercano)? *La gente no suele conocer ni quiere revelar sus ingresos con tanta exactitud. Además, un investigador nunca debe iniciar un cuestionario con una pregunta tan personal.*
2. ¿Apoya fuerte o débilmente para sus hijos los campamentos veraniegos de dormir fuera de casa? *¿Qué significa "fuerte" y "débil"?*
3. ¿Sus hijos muestran buena conducta en un campamento de verano? Sí ( ) No ( ) *"Buena conducta" es un término relativo. Además, ¿son "sí" y "no" las mejores opciones de respuesta para esta pregunta? ¿Y querrá la gente contestar esto de forma sincera y objetiva? ¿Para qué hacer siquiera la pregunta?*
4. ¿Cuántos campamentos le enviaron folletos el año pasado?, y ¿este año? *¿Quién puede recordar eso?*
5. Cuáles son los atributos más destacados y determinantes en su evaluación de los campos veraniegos? *¿Qué son atributos "destacados" y "determinantes"? ¡Déjense de palabras domingueras!*
6. ¿Cree que es correcto privar a su hijo de la oportunidad de convertirse en una persona madura gracias a la experiencia de asistir a un campamento de verano? *Pregunta predispuesta. ¿Cómo podría un padre contestar "sí"?*



■ Instrumentos mecánicos para medir las respuestas del consumidor: Las nuevas tecnologías pueden registrar e interpretar las reacciones faciales humanas. En un futuro no muy lejano, los mercadólogos tal vez usen máquinas que "sepan cómo se siente" para medir no sólo reacciones físicas de los clientes, sino también para responder a tales reacciones.

Otros dispositivos mecánicos miden respuestas físicas de los sujetos. Por ejemplo, los publicistas usan cámaras oculares para estudiar los movimientos de los ojos de los encuestados mientras observan un anuncio y determinar en qué puntos se enfocan primero sus ojos y cuánto tiempo los mantienen sobre un elemento determinado. La tecnología de reconocimiento humano de IBM BlueEyes incluso va más allá.

> BlueEyes utiliza la tecnología sensorial para identificar e interpretar las reacciones del usuario. Esta tecnología fue creada en un principio para ayudar a los usuarios a interactuar más fácilmente con una computadora. Por ejemplo, IBM está perfeccionando un "ratón de emociones" que revelará los estados emocionales de los usuarios de computadoras al medir su pulso, temperatura, movimientos, y la respuesta galvánica de su piel. Otra tecnología BlueEyes registra e interpreta las reacciones faciales humanas de acuerdo con el movimiento de las pupilas, las cejas y la boca. BlueEyes ofrece una gran cantidad de potenciales usos de marketing. Los detallistas ya utilizan esta tecnología para estudiar a los consumidores y sus respuestas. Y en un futuro no muy lejano, más que sólo medir las reacciones físicas, los mercadólogos también podrán responder a éstas; por ejemplo, mediante la creación de una máquina de marketing que "sepa cómo se siente". Al percibir, a través del ratón de emociones, que un comprador web se siente frustrado, un mercadólogo de internet podrá mostrar diferentes ofertas en pantalla. Una mujer mayor entrecierra los ojos para poder ver la pantalla del cajero automático del banco e instantáneamente las letras se duplican en tamaño. En un kiosco de un centro comercial, una mujer sonríe cuando ve el anuncio de cierto viaje, así que un dispositivo imprime un cupón de descuento en viajes para ella. En otro kiosco, varios usuarios fruncen el ceño ante un anuncio subido de tono, lo cual ocasiona que la tienda lo quite.[14]

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Enseguida, el investigador lleva a la práctica el plan de investigación de mercados. Esto implica recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede correr por cuenta del personal de investigación de mercados de la compañía o de bufetes externos. La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercados suele ser la más costosa y muy propensa a errores. El investigador debe estar muy pendiente para asegurarse de que el plan se implemente de manera correcta y no haya problemas para ponerse en contacto con los encuestados, con encuestados que se niegan a cooperar o dan respuestas sesgadas o deshonestas, y con entrevistadores que cometen errores y abrevian el proceso.

Los investigadores deben procesar y analizar los datos recopilados para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, los investigadores deben tabular los resultados y calcular promedios y otras medidas estadísticas.

INTERPRETACIÓN E INFORME DE LOS RESULTADOS

Ahora el investigador de mercados interpretará los resultados, sacará conclusiones, y las informará a la dirección. El investigador tratará de no abrumar a los directores con cifras y técnicas estadísticas rebuscadas. En vez de eso, deberá presentar los hallazgos clave que sean útiles para la toma de decisiones importantes que la dirección enfrenta.

Sin embargo, la interpretación no debe dejarse únicamente a los investigadores. Es común que ellos sean expertos en el diseño de investigaciones y en estadística, pero el director de marketing sabe más acerca del problema y de las decisiones que hay que tomar. La mejor investigación del mundo no sirve de nada si el director acepta ciegamente falsas interpretaciones formuladas por el investigador. Asimismo, los directores podrían estar predispuestos —tender a aceptar los resultados que indican lo que esperaban y rechazar aquellos no esperados o no deseados—. En muchos casos, los hallazgos se pueden interpretar de maneras diferentes, y pláticas entre investigadores y directivos ayudarán a encontrar las mejores interpretaciones. Por ello, directores e investigadores deben colaborar estrechamente en la interpretación de los resultados de una investigación, y ambas partes deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones que resulten.[15]

Vinculación de conceptos

¡Uf! Hemos recorrido un gran territorio. Deténgase un minuto, respire, y vea si puede aplicar el proceso de investigación de mercados que acaba de estudiar.

- ¿Qué tipos específicos de investigación puede usar Coach para conocer más a sus clientes y sus preferencias y comportamientos de compra? Esboce un breve plan de investigación para descubrir el siguiente nuevo producto de Coach.
- ¿Podría usar el proceso de investigación de mercados para analizar las oportunidades de trabajo y las posibilidades de su carrera? (Piense en usted como "un producto" y en los empleadores como "clientes" potenciales). ¿Cómo se vería su plan de investigación?

Análisis de la información de marketing

La información reunida en las bases de datos internas y la recaudada por los sistemas de inteligencia de marketing e investigación de mercados a menudo requiere un análisis ulterior, y los directores podrían necesitar ayuda para aplicar esta información a sus problemas y decisiones de marketing. Esta ayuda podría incluir un análisis estadístico avanzado para aprender más sobre las relaciones localizadas dentro de un conjunto de datos. Un análisis de este tipo permite a los directores ir más allá de las medias y desviaciones estándar detectadas en los datos y contestar preguntas acerca de mercados, actividades de marketing, y resultados.

El análisis de información también podría implicar una serie de modelos analíticos que ayuden al mercadólogo a tomar mejores decisiones. Cada modelo representa algún sistema, proceso o resultado real. Estos modelos pueden ayudar a contestar las preguntas *¿qué sucedería si…?*, y *¿qué es lo mejor?* Los científicos de marketing han creado gran cantidad de modelos que ayudan a los directores de marketing a tomar mejores decisiones acerca de la mezcla de marketing, a diseñar territorios de venta y planes de visitas de vendedores, a seleccionar sitios para instalar expendios de venta al detalle, a desarrollar combinaciones de publicidad óptimas, y a pronosticar las ventas de productos nuevos.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)

La pregunta de cuál es la mejor manera de analizar y usar los datos individuales de los clientes presenta problemas especiales. La mayor parte de las compañías están inundadas con información sobre sus clientes. De hecho, las compañías inteligentes capturan información en todos los *puntos de contacto* que tienen con los clientes. Esos puntos incluyen compras hechas por el cliente, contactos de la fuerza de ventas, visitas de servicio y apoyo, visitas a sitios web, encuestas de satisfacción, interacciones de crédito y pago, estudios de investigación de mercados, etc. —todos los contactos entre el cliente y la compañía.

Administración de la relación con el cliente (CRM)
Manejo de información detallada sobre clientes individuales y administración cuidadosa de los "puntos de contacto" con el cliente para maximizar su lealtad.

El problema reside en que, por lo regular, esta información se halla muy dispersa por toda la organización. Está enterrada en bases de datos y expedientes de diferentes departamentos de la compañía. Para resolver estos problemas, muchas compañías están implementando la **administración de la relación con el cliente (CRM)** para manejar información detallada de los clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con el cliente para maximizar su lealtad.

La CRM apareció en escena a principios de la década de 2000. Muchas compañías se apresuraron a implementar ambiciosos programas de CRM que produjeron decepcionantes resultados y muchas fallas. Sin embargo, últimamente las compañías están implementando escrupulosamente sistemas de CRM que realmente funcionan. Un estudio reciente de Gartner Group reveló que el 60 por ciento de los negocios encuestados tenían la intención de adoptar o ampliar el uso de la CRM en los dos próximos años. Para 2007, las compañías estadounidenses gastarán un estimado de 73.8 mil millones de dólares en sistemas CRM de compañías como Siebel Systems, Oracle, Microsoft, y SAS.[16]



■ CRM: El software SAS para obtener información de los clientes ayuda a las compañías a mantener una base leal y redituable de clientes al influenciar la relación con ellos y desarrollar respuestas personalizadas orientadas hacia las necesidades de cada cliente.

Un sistema CRM consta de un sofisticado software y herramientas analíticas que integran la información de los clientes a partir de todas las fuentes disponibles, la analizan exhaustivamente, y aplican los resultados para crear relaciones más sólidas con el cliente. Un CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicio y marketing saben acerca de cada cliente con la finalidad de obtener un panorama de 360 grados de la relación con éste.

Los analistas de CRM desarrollan *almacenes de datos* y utilizan avanzadas técnicas de *extracción de datos* para descubrir las riquezas que se ocultan en los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica que abarca toda la compañía con información detallada acerca de los clientes, la cual debe ser tamizada para encontrar las gemas. El objetivo de un almacén de datos no es solamente reunir información, sino integrarla en una ubicación central y accesible. Una vez que toda la información ha sido reunida en el almacén de datos, la compañía utiliza poderosas técnicas de extracción de datos para tamizar las montañas de información y encontrar vetas acerca de los clientes.

Al usar CRM para entender mejor a los clientes, las compañías pueden proporcionarles niveles más altos de servicio y desarrollar relaciones más profundas con ellos. La CRM puede servir para localizar a los clientes más valiosos, dirigirse a ellos con mayor eficacia, efectuar ventas cruzadas de los productos de la compañía, y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas del cliente. Consideremos el siguiente ejemplo:

Harrah's Entertainment, el operador de casinos más grande del mundo, mantiene una extensa base de datos de sus clientes. Más del 75 por ciento del ingreso proveniente de los juegos de Harrah se monitorea mediante las tarjetas Total Rewards. Cada vez que una tarjeta es deslizada por un lector electrónico, la información se registra en un almacén de datos ubicado en Memphis, Tennessee. El análisis de estos datos proporciona a Harrah información detallada sobre el comportamiento de clientes individuales —con qué frecuencia visitan los casinos, cuánto tiempo se quedan, y cómo y cuánto gastan en juegos y entretenimiento—. Los datos revelan que los mejores clientes de los casinos no son los jugadores empedernidos, sino profesores, banqueros y doctores de mediana edad o retirados que disponen de tiempo y tienen ingresos discrecionales que se juegan en las máquinas tragamonedas. El sistema CRM de Harrah ayuda a la compañía a enfocar sus estrategias de desarrollo de marca, marketing y servicio en las necesidades de sus clientes más importantes. Esta información también permite a Harrah administrar mejor las relaciones cotidianas con sus clientes. La mañana siguiente, sabe quiénes deben ser recompensados con boletos gratuitos para presenciar espectáculos, cupones para comida o una mejor habitación, atrayéndolos así para que gasten más dinero en juegos y entretenimiento en Harrah en vez de en los casinos rivales. "No es tan diferente de lo que hace un buen detallista o una tienda de comestibles", dice un ejecutivo de marketing de Harrah. "Tratamos de averiguar qué productos se venden y de aumentar la lealtad de los clientes".[17]

Los beneficios de la CRM no carecen de costo ni de riesgo, no sólo al recopilar datos originales acerca de los clientes sino también al mantenerlos y extraerlos. En la CRM, el error más

común es considerarla sólo como una solución de software y tecnología, pero la tecnología por sí sola no puede crear relaciones redituables con los clientes. "La CRM no es una solución tecnológica, no se pueden obtener… relaciones mejoradas con los clientes por la simple instalación de nuevo software", dice un experto. La CRM es únicamente parte de una *estrategia* global *de la administración de las relaciones con el cliente*. "Enfóquese en la *R*", aconseja el experto en CRM. "Recuerde, la relación es de lo que se trata en la CRM".[18]

Cuando la CRM funciona, sus beneficios suelen superar los costos y riesgos. Con base en frecuentes sondeos que realiza entre sus clientes, Siebel Systems asegura que quienes usan su software de CRM informan de un incremento promedio del 16 por ciento en sus ingresos y un aumento del 21 por ciento en la lealtad de los clientes y la eficiencia del personal. "Es indudable que está produciendo un valor tremendo para los negocios", asegura un consultor de CRM. "Las compañías [están] buscando formas de compaginar fuentes dispares de información acerca de los clientes, y llevarla a todos los puntos de contacto con ellos". Estas nuevas y potentes técnicas de CRM pueden descubrir "un tesoro de información para dirigirse a cada cliente, para despertar su interés".[19]



■ Administración de la relación con el cliente: El sistema CRM de Harrah ayuda a la compañía a enfocar sus estrategias de desarrollo de marca, marketing y servicio en las necesidades de sus clientes más importantes. "Tratamos de averiguar qué productos se venden y de aumentar la lealtad de los clientes".

Distribución y uso de la información de marketing

La información de marketing no tiene valor en tanto no se use para tomar mejores decisiones de marketing. Por lo tanto, el sistema de información de marketing debe proporcionar resultados a los directores y a otras personas que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, esto implica proporcionar con regularidad a los directores informes de desempeño, actualizaciones de información estratégica, e informes acerca de los resultados de estudios de investigación.

Sin embargo, los directores de marketing también podrían necesitar información no rutinaria para salvar situaciones especiales y tomar decisiones en el momento. Por ejemplo, un director de ventas que está teniendo problemas con un cliente grande podría solicitar un resumen de las ventas cargadas a esa cuenta y su rentabilidad durante el último año. O el director de una tienda de ventas al detalle que se ha quedado sin un producto muy vendible podría querer conocer los niveles de inventario actuales en las demás tiendas de la cadena. Esto hace cada vez más necesario introducir la información en bases de datos y proporcionar éstas de manera oportuna al usuario de una forma que se pueda manejar fácilmente.

Muchas compañías utilizan una *intranet* para agilizar este proceso. La intranet proporciona acceso inmediato a información de investigación, informes y artículos almacenados, documentos de trabajo compartidos, información de contacto de empleados y otros grupos de interés, etc. Por ejemplo, iGo, un vendedor detallista por catálogo e internet, integra las llamadas de servicio a clientes que recibe con información actualizada sobre las compras por internet de los clientes y las preguntas que hacen por correo electrónico, todo lo cual está en una base de datos. Al acceder a esta información mediante la intranet mientras habla con cada cliente, un representante de servicio de iGo puede obtener un panorama muy completo de los antecedentes de compra del cliente y sus contactos anteriores con la compañía.

Además, las compañías están permitiendo a cada vez más clientes clave y miembros de su cadena de valor acceder a información de cuentas y productos y a otros datos solicitados por medio de *extranets*. Los proveedores, clientes, distribuidores y otros miembros selectos de la red pueden conectarse a la extranet de la compañía para actualizar sus cuentas, tramitar compras, y cotejar pedidos con inventarios para mejorar el servicio a clientes. Por ejemplo, una aseguradora permite a 200 agentes independientes acceder a una base de datos basada en la web que contiene información acerca de reclamaciones de un millón de clientes. Esto permite a los agentes evitar clientes de alto riesgo y comparar los datos de las reclamaciones con sus propias bases de datos de clientes. Las tiendas Wal-Mart ubicadas por todo el mundo usan el sistema RetailLink, el cual proporciona a los proveedores datos que cubren hasta dos años sobre la manera en que se han vendido sus productos en las tiendas Wal-Mart.

Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales tienen acceso al sistema de información en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar.

Pueden acceder al sistema mientras trabajan en una oficina casera, en un cuarto de hotel o en el Starbucks local, a través de una red inalámbrica, donde sea que puedan encender una computadora portátil y conectarse. Tales sistemas permiten a los directores obtener la información que necesitan directa y rápidamente, y adaptarla a sus propias necesidades. Desde prácticamente cualquier lugar, pueden obtener información de las bases de datos de la compañía o de servicios externos, analizarla con software estadístico, preparar informes y presentaciones, y comunicarse directamente con otros miembros conectados a la red.

Vinculación de conceptos

Detengámonos por un momento, recapitulemos, y asegurémonos de que usted ha observado el "panorama completo" de los sistemas de información de marketing.

- ¿Cuál es el objetivo global de un SIM? ¿Cómo están vinculados sus componentes individuales y qué aporta cada uno? Observe de nuevo la figura 4.1 éste proporciona un marco organizativo de todo el capítulo.
- Aplique el marco SIM a Coach (como se describió en el relato introductorio del capítulo). ¿Qué está haciendo bien Coach? ¿Qué está haciendo mal?

Consideraciones adicionales sobre la información de marketing

En esta sección tratamos la investigación de mercados en dos contextos especiales: investigación de mercados por pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro, e investigación de mercados internacional. Por último, examinaremos ciertas cuestiones de política pública y de ética relacionadas con el área de la investigación de mercados.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN PEQUEÑAS EMPRESAS Y EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Igual que las empresas de mayor tamaño, las organizaciones pequeñas necesitan información de marketing. Los negocios que inician requieren información acerca de su industria, de sus competidores, clientes potenciales, y de las reacciones ante nuevas ofertas de mercado. Las pequeñas empresas existentes deben mantenerse al tanto de los cambios ocurridos en las necesidades y los deseos de los clientes, de sus reacciones ante productos nuevos, y de alteraciones en el entorno competitivo.

Los directores de negocios pequeños y de organizaciones sin fines de lucro muchas veces piensan que sólo expertos de empresas grandes con elevados presupuestos de investigación pueden efectuar investigación de mercados. Si bien los estudios de investigación a gran escala rebasan los presupuestos de casi todas las pequeñas empresas, éstas pueden usar muchas de las técnicas de investigación de mercados que vimos en este capítulo de modo menos formal y por un costo bajo, e incluso gratuitamente. Consideremos cómo el dueño de una pequeña empresa realizó una investigación de mercados con muy poco dinero antes de abrir sus puertas:[20]

> Después de una racha de malas experiencias con su tintorería local, Robert Byerley decidió abrir su propio negocio de tintorería; pero antes de hacerlo, realizó una exhaustiva investigación de mercados. Con esmero, paseó por la comunidad, observando prácticamente todas las tintorerías ubicadas en pequeños centros comerciales. ¿Cómo podría sobresalir la suya? Para encontrar una respuesta, Byerley pasó una semana en la biblioteca, investigando en la industria de las tintorerías. Por medio de informes del gobierno y de publicaciones comerciales, descubrió que era una industria de 16 mil millones de dólares al año dominada por establecimientos familiares. El informe del Better Business Bureau reveló que un alto número de sus quejas provenía de las tintorerías. La crítica número uno era: "Las tintorerías no cumplen lo que prometen". Para obtener aportaciones de clientes potenciales, contrató un bufete de marketing para llevar a cabo grupos de enfoque sobre el nombre de la tienda, su apariencia y su folleto. También llevó su ropa a 15 de las mejores tintorerías de la comunidad e hizo que los miembros del grupo de enfoque opinaran sobre su trabajo. Basado en su investigación, realizó una lista de las características que debía tener su negocio. En primer lugar: su negocio debía cumplir con todo lo

que prometiera. Lo que no estaba en la lista: precios baratos. La creación de la tintorería perfecta simplemente no se podía realizar con una operación de descuentos.

Una vez que su investigación estuvo completa, Byerley abrió Bibbentuckers, una lujosa tintorería posicionada con base en el servicio de alta calidad y la comodidad. Bibbentuckers habilitó un área, parecida a la de los bancos, para dar servicio al cliente en su coche. Un sistema de código de barras computarizado leía las preferencias de los clientes y monitoreaba la ropa a través de todo el proceso de limpieza. Byerley agregó otras características para diferenciar su negocio, como toldos decorativos, refrigerios, y pantallas de televisión. "Quería un lugar donde las personas se sintieran cómodas dejando sus mejores ropas; un lugar con servicio y calidad de cinco estrellas y que no pareciera una tintorería", dice Byerley. La investigación de mercados produjo resultados: el negocio despegó, las ganancias llegaron después de sólo cuatro meses. "Muchos dueños de pequeñas empresas poseen una mente técnica en vez de una mente orientada hacia el marketing", dice un consultor de la pequeña empresa. "Tienen que pensar como Procter & Gamble. ¿Qué harían antes de lanzar un nuevo producto? Averiguarían quiénes son sus clientes y quiénes sus competidores".



■ Las pequeñas empresas también requieren de la investigación de mercados. Antes de abrir su propio negocio de tintorería, el dueño de Bibbentuckers, Robert Byerley, contando con un presupuesto bajo, realizó una exhaustiva investigación de mercados, incluyendo hablar con los posibles clientes. "Usted tiene que pensar como Procter & Gamble".

De este modo, los directores de pequeñas empresas y de organizaciones sin fines de lucro pueden obtener buena información de marketing con sólo *observar* lo que ocurre a su alrededor. Por ejemplo, los detallistas pueden evaluar sitios para abrir nuevas tiendas mediante la observación del tráfico de vehículos y peatones. Pueden monitorear la publicidad de la competencia por medio de la recopilación de anuncios a partir de los medios de comunicación locales. Pueden evaluar su mezcla de clientes anotando cuántos y qué clase de clientes compran en determinada tienda a diferentes horas. Además, muchos directores de pequeñas empresas visitan con regularidad a sus rivales e interactúan socialmente con ellos para entenderlos mejor.

Los directores pueden realizar *encuestas* informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. El director de un museo de arte puede averiguar lo que los visitantes piensan sobre una nueva exhibición organizando grupos de enfoque informales —invitando a grupos pequeños a almorzar y platicar sobre temas de su interés—. Los dependientes de las tiendas de ventas al menudeo pueden hablar con los clientes que visitan la tienda; funcionarios de hospitales pueden entrevistar a los pacientes. Los gerentes de restaurante podrían efectuar llamadas telefónicas al azar durante las horas de poca afluencia y preguntar a los consumidores a dónde van cuando comen fuera y qué piensan de los distintos restaurantes del área.

Los directores también pueden realizar *experimentos* sencillos. Por ejemplo, si el director de una organización sin fines de lucro modifica los temas de la propaganda que envía por correo para recaudar fondos y observa los resultados, puede averiguar cuáles estrategias de marketing funcionan mejor. Si el gerente de una tienda varía los anuncios en los diarios, puede conocer los efectos que tienen el tamaño y la posición de los anuncios, los cupones de descuento, y los medios de comunicación empleados.

Las organizaciones pequeñas pueden obtener la mayor parte de los datos secundarios que están disponibles para las grandes corporaciones. Además, muchas asociaciones, medios de comunicación locales, cámaras de comercio, y dependencias del gobierno prestan ayuda especial a las organizaciones pequeñas. La Administración de la Pequeña Empresa de Estados Unidos ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio web (www.sbaonline.sba.gov) que presenta consejos sobre temas que van desde cómo iniciar, financiar y expandir un negocio pequeño hasta cómo ordenar tarjetas de presentación. Otros excelentes recursos web para pequeñas empresas son la Oficina del Censo de Estados Unidos (www.census.gov) y la Oficina de Análisis Económico (www.bea.doc.gov).

Las secciones de administración de empresas de las bibliotecas también pueden ser una buena fuente de información. Los periódicos locales a menudo proporcionan datos acerca de los compradores locales y sus patrones de compra. Por último, las pequeñas empresas pueden recopilar una cantidad considerable de información a un costo muy bajo en internet. Pueden examinar los sitios web de sus competidores y clientes y usar herramientas de búsqueda para investigar compañías y temas específicos.

En síntesis, organizaciones pequeñas con presupuestos reducidos pueden obtener datos secundarios, observar, y realizar encuestas y experimentos de forma eficaz. Aunque estos métodos de investigación informales son menos complejos y menos costosos, de todos modos

tienen que realizarse con cuidado. Los directivos deben meditar bien acerca de los objetivos de la investigación, formular preguntas anticipadamente, reconocer las predisposiciones introducidas por la pequeñez de las muestras y la falta de experiencia de los investigadores, y realizar la investigación sistemáticamente.[21]

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONAL

Los investigadores de marketing internacional siguen los mismos pasos de quienes realizan investigaciones dentro de algún país, desde la definición del problema y la creación de un plan de investigación hasta la interpretación y el informe de los resultados. Sin embargo, estos investigadores a menudo enfrentan problemas más numerosos y variados. Mientras que los investigadores nacionales y locales manejan mercados relativamente homogéneos dentro de un solo país, los investigadores internacionales se ocupan de diferentes mercados en muchos países distintos. Es común que los mercados varíen considerablemente en sus culturas y costumbres, niveles de desarrollo económico, y patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional tiene problemas para encontrar datos secundarios de buena calidad. Mientras que los investigadores de marketing estadounidenses pueden obtener datos secundarios confiables a partir de docenas de servicios de investigación localizados en su país, muchas naciones prácticamente no tienen servicios de investigación. Algunos de los servicios de investigación internacional más grandes operan en muchos países. Por ejemplo, ACNielsen Corporation (propiedad de VNU NV, la empresa de investigación de mercados más grande del mundo), tiene oficinas en más de 100 países. Y el 65 por ciento de los ingresos de las 25 empresas de investigación de mercados más grandes del mundo proviene de fuera de su propio país.[22] No obstante, la mayor parte de los bufetes de investigación opera en un número relativamente reducido de países. Por ello, aunque haya información secundaria disponible, por lo regular es preciso obtenerla a partir de muchas fuentes distintas, país por país, lo cual dificulta la combinación y comparación de los datos.

A causa de la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales a menudo deben recolectar sus propios datos primarios. Aquí también, estos investigadores se encuentran con adversidades que no enfrentan en su país. Por ejemplo, podrían tener problemas hasta para desarrollar una buena muestra. Los investigadores estadounidenses pueden usar los directorios telefónicos vigentes, datos provenientes de censos, y diversas fuentes de datos socioeconómicos para construir muestras. Estos tipos de información con frecuencia no existen en muchos países.

Una vez tomada la muestra, el investigador estadounidense por lo regular puede llegar a la mayoría de los encuestados vía telefónica, por correo, internet, o en persona. Llegar a los encuestados no es tan fácil en otras partes del mundo distintas de Estados Unidos. En México, los investigadores no pueden depender de la recopilación de datos por teléfono y por correo; la mayor parte de los datos se obtienen de puerta en puerta y se concentran en tres o cuatro de las ciudades más grandes. En algunos países, pocas personas tienen teléfono. Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos hay 668 líneas telefónicas y 555 computadoras personales por millar de personas, en México sólo hay 117 líneas telefónicas y 54 computadoras personales por millar de personas. En Ghana, las cifras bajan a 12 líneas telefónicas y 3 computadoras personales por millar. En otros países, el sistema postal tiene fama de ser poco confiable. En



■ Algunas de las empresas estadounidenses de servicios de investigación más grandes operan internacionalmente. ACNielsen tiene oficinas en más de 100 países, aquí se observan los sitios web de Alemania y Japón.

Brasil, por ejemplo, se estima que un 30 por ciento del correo nunca se entrega. En muchos países en vías de desarrollo, las deficientes redes de carreteras y sistemas de transporte dificultan el acceso a ciertas áreas, lo cual vuelve difíciles y costosas a las entrevistas personales.[23]

De un país a otro, las diferencias en la cultura causan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El idioma es el obstáculo más evidente. Por ejemplo, los cuestionarios deben prepararse en un idioma y luego traducirse a los idiomas de los países a investigar. En consecuencia, hay que traducir las respuestas al idioma original para analizarlas e interpretarlas. Esto aumenta los costos de la investigación y el riesgo de cometer errores.

No es nada fácil traducir un cuestionario de un idioma a otro. Muchos giros del lenguaje, frases y oraciones significan cosas distintas en culturas diferentes. Por ejemplo, un ejecutivo danés observó: "Compruébelo al pedir a un traductor distinto que vuelva a expresar en inglés lo que usted acaba de traducir del inglés. Se llevará la sorpresa de su vida. Recuerdo [un ejemplo en el que] 'si no se ve, no está en la mente' se convirtió en 'las cosas invisibles son dementes'".[24]

Los consumidores de diferentes países también varían en sus actitudes hacia la investigación de mercados. La gente de un país podría estar muy dispuesta a responder; en otro, la falta de respuesta pudiera convertirse en un problema importante. Las costumbres de algunos países prohiben a las personas hablar con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación a menudo se consideran demasiado personales. Por ejemplo, en muchos países de Latinoamérica la gente podría encontrar embarazoso hablar con los investigadores acerca de sus preferencias en cuanto a champús, desodorantes, u otros productos de cuidado personal. De manera similar, en la mayoría de los países musulmanes, los grupos de enfoque de ambos sexos son tabú, al igual que filmar grupos de enfoque compuestos únicamente por mujeres.

Aun cuando los encuestados estén *dispuestos* a contestar, tal vez no *puedan* hacerlo a causa del analfabetismo funcional. También, la gente de clase media de países en vías de desarrollo a menudo hace afirmaciones falsas con el fin de aparentar que está en una mejor posición económica. Por ejemplo, en un estudio del consumo de té en India, más del 70 por ciento de los encuestados con ingresos medios aseguraron que usaban una de varias marcas nacionales. Sin embargo, los investigadores tenían razones de peso para dudar de estos resultados —más del 60 por ciento del té que se vende en India es té genérico sin marca.

A pesar de estos problemas, el reciente crecimiento del marketing internacional ha causado que el uso de la investigación de mercados internacional vaya en aumento. A las empresas globales no les queda otro camino que realizar tales investigaciones. Aunque los costos y problemas asociados a la investigación internacional sean altos, los costos de no efectuarla, en términos de oportunidades perdidas y errores, podrían ser aún mayores. Una vez reconocidos, muchos de los problemas asociados a la investigación de mercados internacional se pueden superar o evitar.

POLÍTICA PÚBLICA Y ÉTICA EN LA INFORMACIÓN DE MARKETING

La mayor parte de la investigación de mercados beneficia tanto a la empresa que la patrocina como a los consumidores. Gracias a la investigación de mercados, las empresas conocen más acerca de las necesidades de sus consumidores, con lo cual pueden ofrecerles productos y servicios más satisfactorios y crear mejores relaciones con ellos. Sin embargo, el exceso de la investigación de mercados también puede dañar o molestar a los consumidores. Dos cuestiones importantes de política pública y de ética en la investigación de mercados son las intromisiones en la intimidad de los consumidores y el mal uso de los resultados de la investigación.

Intromisiones en la intimidad de los consumidores Muchos consumidores tienen una actitud positiva hacia la investigación de mercados y piensan que es útil; algunos incluso disfrutan al ser entrevistados y dar su opinión. Sin embargo, hay quienes resienten la investigación de mercados o hasta desconfían de ella. Unos cuantos consumidores temen que los investigadores puedan usar técnicas avanzadas para sondear nuestras emociones más profundas y luego aplicar esos conocimientos para manipular nuestras compras (vea Marketing en acción 4.2). O bien, se preocupan porque los mercadólogos estén construyendo enormes bases de datos llenas de información personal acerca de los clientes. Consideremos, por ejemplo, a una compañía llamada Acxiom:

> ¿Nunca había oído hablar de Acxiom? Probablemente sí. Había una vez, en Estados Unidos, un inteligente empleado de una tienda local que sabía que usted tenía tres hijos, un viejo automóvil Ford, una piscina, y que sentía gran pasión por el golf y los suéteres color amarillo. Hoy, ese empleado es Acxiom, el procesador de datos de clientes más grande del mundo que recolecta y maneja más de mil millones de registros al día. La base de datos de Acxiom del 96 por ciento de los hogares estadounidenses proporciona a los mercadólogos una visión de 360 grados de sus clientes en el famoso "tiempo real". ¿Cómo? Acxiom asigna un código de 13 dígitos a cada persona, "así podemos identificarla dondequiera que vaya", dice el gurú en patrones demográficos de

MARKETING EN ACCIÓN 4.2

Minería de video

Cuando Laura Munro entró una tarde a una tienda Gap en el Centro Comercial South Shore, se convirtió en una estadística de investigación. Ubicado a doce pies sobre ella, un artefacto parecido a un detector de humo, montado en el techo y equipado con una cámara oculta, tomó una fotografía de su cabeza y hombros. La imagen se transmitió a una computadora y fue enviada a una base de datos ubicada en Chicago, donde ShopperTrak, un bufete de investigación de consumidores, realiza un conteo de compradores a nivel nacional usando 40,000 cámaras colocadas en tiendas y centros comerciales.

ShopperTrak es líder en el emergente campo de la investigación de mercados llamado "minería de video". Los mineros de video usan un avanzado software computacional para clasificar las imágenes de video, obteniendo datos que interesan a los mercádologos, sin que ningún ser humano observe jamás estos videos. ShopperTrack dice que no toma fotografías de los rostros. La compañía se preocupa de que los compradores puedan considerar esto como una invasión a su privacidad; pero casi toda la grabación se realiza sin el conocimiento de las personas que se están filmando. "Ni siquiera sabía que había una cámara ahí arriba", dice la señora Munro, quien visitó el centro comercial de camino a casa para comprar un regalo para su hija de 12 años.

Con esta información en video, ShopperTrak calcula y vende muchos datos valiosos. Por ejemplo, al comparar el número de personas filmadas que entraron a la tienda con el número de transacciones realizadas obtiene la llamada "tasa de conversión" —el porcentaje de compradores que realizan transacciones comparado con el porcentaje que sólo curiosea—. En un nivel más amplio, al combinar los datos de video recopilados en 130 tiendas detallistas y 380 centros comerciales con datos del gasto de los consumidores obtenidos de los bancos y las compañías de tarjetas de crédito, ShopperTrak puede calcular las cifras de ventas y del tráfico en la tienda para toda la industria de las ventas al detalle. Gap y otros clientes (tiendas) detallistas pagan a ShopperTrak por los datos obtenidos a nivel de tienda. ShopperTrak vende los datos sobre la industria pertinente a economistas, banqueros, y detallistas.

Cada vez más compañías están empleando la minería de video para observar a sus clientes. Las cámaras de minería de video, con lentes tan pequeños como una moneda de 25 centavos de dólar, pueden proporcionar datos de todo, desde la densidad del tráfico de compras en un corredor hasta las reacciones de un comprador que observa la más moderna televisión de plasma. Las cajas registradoras son un punto muy popular para colocar cámaras, pero también se pueden encontrar en bancos, expendios de comida rápida, y vestíbulos de hoteles (pero nunca en las habitaciones de los huéspedes).

Muchas compañías usan la minería de video junto con otros métodos tradicionales para obtener perspectivas más rápidas, precisas, y completas. Por ejemplo, Kahn Research Group usó recientemente la minería de video junto con un análisis de ventas y de la conducta dentro de la tienda para determinar qué funcionaba mejor para aumentar las ventas en los restaurantes de comida rápida Subway. Los investigadores de Kahn escondieron cámaras del tamaño de pelotas de golf en varios restaurantes Subway para seguir el movimiento ocular de los clientes mientras ordenaban su comida.

El análisis en video reveló que antes de que se les prepararan sus emparedados,



■ *¿Mejoran el servicio a los clientes o invaden su privacidad? Los dispositivos de minería de video usan un avanzado software computacional para clasificar las imágenes obtenidas en video, recabando datos de interés para los mercadólogos. ¡Sonría, usted está siendo objeto de la minería de video!*

la empresa. Cada persona se coloca en uno de los 70 grupos de estilo de vida, que van desde "Piedras rodantes" y "Solteros citadinos en apuros" hasta "Ancianos eternos". El catálogo de Acxiom ofrece a sus clientes cientos de listas, incluyendo un "Archivo previo a la mudanza", que se actualiza diariamente y ofrece información sobre las personas que se están preparando para cambiarse de residencia, así como listas de personas clasificadas con base en la frecuencia con que usan sus tarjetas de crédito, la superficie en pies cuadrados de sus hogares, y su interés por lo "extraño e inusual". Sus clientes incluyen nueve de los emisores de tarjetas de crédito más importantes del país, y casi todos los principales bancos detallistas, aseguradoras, y fabricantes de automóviles. Acxiom puede, inclusive, saber cosas sobre usted que usted mismo desconoce.[25]

Otros consumidores tal vez hayan sido embaucados por "encuestas de investigación" anteriores que resultaron ser intentos de venderles algo. También hay consumidores que confunden los estudios de investigación de mercados legítimos con las actividades de telemarketing y dicen "no" antes de que el entrevistador pueda siquiera comenzar. Sin embargo, la mayoría simplemente resiente la intromisión; no gusta de las encuestas por correo ni por teléfono, las cuales son demasiado largas o muy personales, o que se le interrumpa en momentos inconvenientes.

y mientras eso ocurría, los clientes se centraban en los "artistas de emparedados" en vez de en la carta o en las exhibiciones promocionales. En particular, bebidas y complementos recibieron poca atención por parte de los consumidores. Los investigadores sugirieron que Subway cambiara de lugar las bebidas y los complementos hacia un punto donde los consumidores pudieran verlos después de seleccionar su emparedado, pero antes de llegar a la caja registradora. La investigación también reveló que las promociones que colgaban del techo a menudo eran ignoradas, así que ahora Subway utiliza anuncios de cartón puestos en las mesas para recordar a los clientes que también pueden comprar un refrigerio para llevar.

El software de minería de video es rápido, las tareas de interpretación de imagen que ahora se completan en horas podrían tardar semanas si las hicieran los seres humanos. Por ejemplo, las computadoras de Kahn se tardaron sólo dos días en tamizar 192 horas de video de 1200 compradores. Si Kahn hubiera tratado de entrevistar a tantas personas, el proceso habría tardado mucho más tiempo, y la presencia de los investigadores podría haber molestado a los clientes y afectado los resultados. "Nadie sabía que estaba siendo filmado", declara Greg Kahn, de Kahn Research Group, "y nuestro trabajo no interfirió con el ambiente de la tienda". Además, si las personas hubieran sabido que estaban siendo grabadas, dice, "sé que muchas hubieran puesto sus manos sobre la cámara y habrían rechazado ser grabadas".

Los defensores de la minería de video dicen que sus cámaras de investigación son menos invasivas que las cámaras de seguridad, porque los sujetos no son inspeccionados tan cuidadosamente como los sospechosos de violar la seguridad. Las imágenes se estudian por computadora y nunca por seres humanos, afirman, y los videos se destruyen una vez que termina la investigación. Los mercadólogos usan la información para mejorar el servicio y los productos de sus clientes. "La gran motivación detrás de esta tecnología es el hecho de que los negocios quieren estar mejor preparados para servir a sus clientes", dice un profesor de marketing.

Sin embargo, el potencial que la minería de video tiene para espiar puede ser un poco desconcertante. Por ejemplo, Advanced Interfaces, otro bufete de monitoreo de clientes, colocó cámaras en dos restaurantes McDonald's el año pasado para averiguar a qué tipos de clientes les gustaría más una nueva ensalada. La investigación se realizó sin el consentimiento de los consumidores. Al medir las formas de los rostros de las personas, los sensores de Advanced proporcionaban un desglose por raza, género y sexo de cada comprador de la ensalada. Los videos también revelaron la extensión del tiempo que estos clientes esperaban en línea u observaban la carta antes de ordenar. Si consideramos a futuro, ya existe la tecnología apropiada para empatar una fotografía con la identidad de un individuo. Teóricamente, los detallistas con bases de datos de clientes elaboradas a partir del uso de tarjetas de fidelidad, tarjetas de crédito de tiendas, y otros programas internos, podrían vincular una transacción en la caja registradora con el rostro del comprador que aparece en el video. ¡Sonría, usted está siendo objeto de la minería de video!

Así, aunque la minería de video ofrece muchas ventajas para los mercadólogos e investigadores, también suscita importantes cuestiones sobre privacidad. Los estadounidenses ya han aprendido a vivir con aproximadamente 29 millones de cámaras de seguridad instaladas por todo el país, filmándolas en aeropuertos, dependencias gubernamentales, oficinas, escuelas, tiendas, intersecciones muy transitadas, entre otros lugares. Pero pocos consumidores son conscientes de que están siendo filmados para la investigación de mercados. La seguridad es una cosa, pero el público estadounidense probablemente no será tan tolerante con la investigación de mercados secreta que utiliza la filmación de videos.

Al parecer los mercadólogos están reconociendo esto. ShopperTrak sí revela la identidad de sus clientes; la lista incluye, entre otros, a Gap y su unidad Banana Republic, The Limited y su cadena Victoria Secret, PaylessShoe Source; American Eagle Outfitters, y las tiendas detallistas The Children's Place. Sin embargo, otras compañías de investigación que filman a los compradores dicen que firman convenios con sus clientes en los que prometen no revelar sus nombres. Esos clientes desean que las filmaciones sean secretas porque se preocupan de que si sus consumidores supieran que se les graba, se molestarían o se quejarían de que invaden su privacidad.

Probablemente tienen razón al preocuparse. Katherine Albrecht, fundadora y directora de Caspian, un grupo de defensa del consumidor, dice que los consumidores "no tienen idea de que están ocurriendo cosas como la minería de video", y deben estar informados. Cuando ella les informa sobre tales actividades, los comentarios que obtiene con frecuencia son: "¿No es eso ilegal, tal como asechar a alguien?" "¿No debería haber alguna ley contra eso?". Robert Bulmash, un defensor de la privacidad de los consumidores, dice que entrar a la tienda del detallista no le da a éste "el derecho de tratarme como a un conejillo de Indias". Bulmash dice estar preocupado acerca de que las afirmaciones de que las imágenes se destruyen no sean ciertas, porque no hay ninguna manera de verificar dichas garantías. Las fotografías "pudieran estar guardadas en algún lugar del enorme universo digital y un día podríamos pagar caro por ello", sostiene.

Fuentes: Secciones adaptadas de Joseph Pereira, "Spying on the Sales Floor: 'Video Miners' Use Cameras Hidden in Stores to Analyze Who Shops, What They Like", *Wall Street Journal*, 21 de diciembre de 204, p. B1. Otra información de Kelly Sitch, "Mining 'Software Studies Shoppers", *The Digital Collegian*, 11 de enero de 2005, consultado en línea en www.collegian.psu.edu/archive/2005/01/01-11-05tdc/01-11-01dscihealth-01.asp; y Kahn Research Group, julio de 2005.

El creciente resentimiento de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de la investigación. Un sondeo reciente descubrió que el 70 por ciento de los estadounidenses piensa que las compañías tienen demasiada información personal sobre los consumidores, y un 76 por ciento percibe que su privacidad se ha visto comprometida cuando alguna empresa usa la información personal recopilada para venderle productos. Estas preocupaciones han reducido las tasas de respuesta a las encuestas en los años recientes.[26]

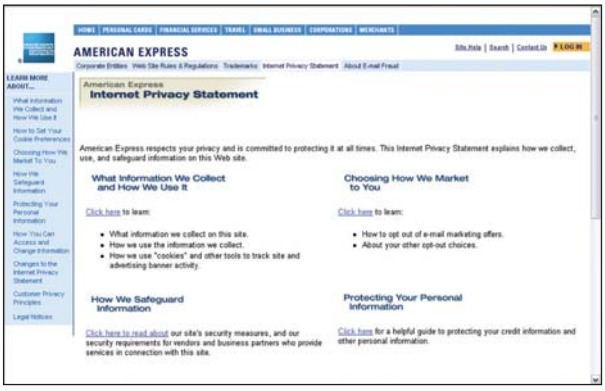
Otro estudio indicó que el 59 por ciento de los consumidores se había negado a proporcionar información a una empresa porque pensó que no era necesaria o era demasiado personal; la cifra correspondiente apenas cinco años atrás había sido de un 42 por ciento. "Algunos compradores se sienten incómodos con la idea de proporcionar cualquier tipo de información", dice un analista. Cuando le pregunté algo aparentemente inofensivo, como su código postal, "una mujer me dijo que siempre da el código postal de Guam, y otra declaró que nunca proporciona ninguna información, ni siquiera su código postal, porque 'a mi no me pagan por ayudarlos con su investigación de mercados'".[27]

La industria de la investigación está considerando varias alternativas para atacar este problema. Algunos ejemplos son las iniciativas "Tu opinión cuenta" y la "Declaración de derechos de los encuestados" del Consejo para el Marketing y la Investigación de Opinión, las cuales ins-

truyen a los consumidores sobre los beneficios de la investigación de mercados y la distinguen de las ventas por teléfono o la construcción de bases de datos. La industria también ha considerado la adopción de normas generales, tal vez basadas en el Código Internacional de Prácticas de Marketing y de Investigación Social de la Cámara de Comercio Internacional. Este código establece lineamientos sobre las responsabilidades de los investigadores ante los encuestados y ante el público en general. Por ejemplo, sostiene que los investigadores deben proporcionar su nombre y dirección a los participantes, y prohibe a las compañías hacer pasar como investigación actividades tales como la compilación de bases de datos o la promoción de ventas.[28]

Muchas compañías —entre ellas IBM, CitiGroup, American Express, Bank of America, DoubleClick, EarthLink, y Microsoft— han creado el puesto de "director de confidencialidad", cuyo titular es el encargado de proteger la intimidad de los consumidores que tratan con la empresa. El director de confidencialidad de Microsoft dice que su trabajo consiste en desarrollar políticas de datos que la empresa debe seguir, asegurarse de que todos los programas que la empresa crea apoyen la intimidad de los clientes, e informar e instruir a los empleados de la empresa en lo tocante a inquietudes y problemas relacionados con la confidencialidad. Por lo menos 2000 compañías estadounidenses ya tienen un puesto semejante, y se cree que ese número aumentará rápidamente.[29]

American Express, que maneja un gran volumen de información de consumidores, siempre ha tomado en serio los problemas de confidencialidad. La compañía estableció un conjunto de principios formales en materia de intimidad en 1991, y en 1998 se convirtió en una de las primeras compañías en publicar sus políticas en materia de confidencialidad en su sitio web. Esta preocupación por la intimidad de sus clientes llevó a American Express a introducir nuevos servicios que protegen la privacidad de los consumidores cuando usan una tarjeta American Express para comprar artículos en línea. American Express ve el respeto a la confidencialidad como una forma de obtener ventaja competitiva, como algo que propicia la preferencia de los consumidores hacia una compañía en vez de a otra.[30]



■ Privacidad del consumidor: American Express fue una de las primeras compañías en publicar sus políticas en materia de confidencialidad en su sitio web. "American Express respeta su privacidad y tiene el compromiso de protegerla siempre".

En última instancia, si los investigadores proporcionan valor a cambio de información los clientes la proporcionarán con gusto. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les importa que la compañía construya una base de datos con información sobre los productos que compran a fin de recomendarles otros artículos que pudieran interesarles. Esto les ahorra tiempo y les proporciona valor. Asimismo, los usuarios de BizRate contestan de buena gana las encuestas que califican a los sitios de venta al detalle porque pueden ver las calificaciones generales al tomar decisiones de compra. La mejor estrategia es que los investigadores pidan únicamente la información que necesitan, la utilicen con responsabilidad para proporcionar valor, y eviten compartirla sin el permiso del cliente.

Abuso de los resultados de la investigación Los estudios de investigación pueden volverse potentes herramientas persuasivas. Las compañías a menudo usan los resultados de los estudios como afirmaciones en sus anuncios y promociones. Sin embargo, hoy en día muchos estudios de investigación no parecen ser mucho más que vehículos para tratar de vender los productos del patrocinador. De hecho, en algunos casos, al parecer las encuestas se diseñan para producir precisamente el efecto deseado. Pocos anunciantes predisponen abiertamente sus diseños de investigación o falsean descaradamente sus hallazgos; casi todos los abusos tienden a ser sutiles "exageraciones". Considere los siguientes ejemplos:[31]

> Un estudio realizado por Chrysler asegura que los estadounidenses prefieren de manera abrumadora los automóviles Chrysler a los Toyota después de haber conducido ambos. Sin embargo, el estudio incluyó sólo 100 personas en dos pruebas. Y algo aún más importante: ninguna de las personas encuestadas poseía un automóvil extranjero, por lo que al parecer tenían cierta predisposición hacia los automóviles estadounidenses.
>
> Una encuesta de Black Flag incluía el siguiente planteamiento: "Un disco contra cucarachas… envenena lentamente a la cucaracha. El insecto moribundo regresa al nido, y después de morir es comido por las otras cucarachas. A su vez, estas cucarachas se envenenan y mueren. ¿Qué tan eficaz cree que sea este tipo de producto para eliminar cucarachas?". No asombra que el 79 por ciento de los encuestados haya opinado que es muy eficaz.
>
> Un sondeo patrocinado por la industria de los pañales desechables preguntaba: "Se estima que los pañales desechables constituyen menos del 2 por ciento de la basura que se entierra actualmente. En contraste, se estima que los recipientes de

bebidas, el correo de tercera clase, y los desechos de patios y jardines representan cerca del 21 por ciento de la basura que se entierra. En vista de lo anterior, ¿cree usted que sería justo prohibir los pañales desechables?". Una vez más, a nadie puede extrañar que un 84 por ciento de encuestados haya dicho que no.

En otros casos, los estudios de investigación "independientes" son pagados por compañías que tienen interés en los resultados. Cambios pequeños en los supuestos del estudio o en la forma de interpretar los resultados pueden afectar sutilmente la orientación de estos últimos. Por ejemplo, al menos cuatro estudios que se han citado ampliamente comparan los efectos ambientales del uso de pañales desechables contra los del uso de pañales de tela. Los dos estudios patrocinados por la industria de los pañales de tela llegaron a la conclusión de que éstos son mejores desde el punto de vista ecológico. No sorprende que los otros dos estudios, patrocinados por la industria de los pañales desechables, llegaran a la conclusión opuesta. Sin embargo, ambos son aparentemente correctos, *dados* los supuestos en que se basan.

Al reconocer que es posible abusar de las encuestas, varias asociaciones —incluidas la Asociación Estadounidense de Marketing (American Marketing Association), la Asociación de Investigación de Mercados, y el Consejo Estadounidense de Organizaciones de Investigación por Encuesta (CASRO)— han creado códigos de ética y normas de conducta para la investigación. Por ejemplo, el Código de Ética y Normas para la Investigación por Encuesta del CASRO detalla las responsabilidades que tienen los investigadores con los encuestados, incluyendo la confidencialidad, la privacidad, y evitar el acoso; así como las responsabilidades de informar sobre los resultados a los clientes y al público en general.[32] Sin embargo, en última instancia, no es posible eliminar con reglamentos las acciones poco éticas o incorrectas. Cada compañía debe asumir la responsabilidad de vigilar la conducción y los informes de sus propias investigaciones de mercados para proteger tanto los intereses de los consumidores como los propios.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

En el capítulo anterior estudiamos el entorno de marketing, y en éste continuamos nuestra exploración sobre la manera en que los mercadólogos comprenden el mercado y a los consumidores. Hemos estudiado las herramientas empleadas para reunir y manejar información que los directores de marketing y otros interesados pueden utilizar para evaluar las oportunidades que presenta el mercado y el impacto de las labores de marketing de la compañía. Después de esta breve pausa para descansar y reflexionar, en el siguiente capítulo saldremos en busca del objeto de toda esta actividad: los consumidores y su comportamiento de compra.

En el complejo entorno actual, que cambia tan rápidamente, los directores de marketing necesitan más y mejor información para tomar decisiones eficaces y oportunas. Esta creciente necesidad de información ha ido acompañada por una explosión en las tecnologías de información que la proporcionan. Con ayuda de las nuevas tecnologías, las compañías pueden obtener ahora grandes cantidades de información; a veces hasta demasiadas. No obstante, el mercadólogo a menudo se queja de que no cuenta con suficiente información del tipo *correcto*, o de que tiene demasiada información del tipo *incorrecto*. En respuesta, muchas compañías ya estudian las necesidades de información de sus directivos y diseñan sistemas apropiados que les ayudan a desarrollar y administrar la información de marketing y de los clientes.

1. Explique la importancia que tienen para la compañía tanto la información como la comprensión del mercado.

El proceso de marketing inicia con una comprensión total de las necesidades y los deseos de los consumidores. Por ello, la compañía necesita información veraz para generar un valor superior y satisfacer a sus clientes. La compañía también requiere información acerca de sus competidores, distribuidores, y otros actores y fuerzas del mercado. Cada vez más mercadólogos están viendo la información no sólo como apoyo para tomar mejores decisiones, sino también como un activo estratégico importante y como herramienta de marketing.

2. Defina el sistema de información de marketing y describa sus componentes.

El sistema de información de marketing (SIM) consiste en personal, equipo, y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, oportuna y correcta a quienes toman las decisiones de marketing. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con el usuario.

Primero, el SIM *evalúa las necesidades de información*. El SIM atiende principalmente a los directores de marketing y de otros departamentos de la compañía, pero también puede proporcionar información a socios externos. Luego, *desarrolla la información* de las bases de datos internas, las actividades de inteligencia de marketing, y la investigación de mercados. Las *bases de datos internas* proporcionan información acerca de las operaciones y departamentos de la compañía. Estos datos se pueden obtener de manera rápida y económica, pero a menudo tienen que adaptarse para efectuar la toma de decisiones de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información cotidiana acerca de sucesos ocurridos en el entorno de marketing externo. La *investigación de mercados* consiste en recopilar la información pertinente para resolver un problema específico de marketing que enfrente la compañía.

Por último, el SIM *distribuye información* obtenida a partir de todas estas fuentes a los directores apropiados, en la forma correcta, y en el momento oportuno.

3. Describa los pasos del proceso de la investigación de mercados.

El primer paso del proceso de investigación de mercados implica *definir el problema y establecer los objetivos de la investigación*, la cual puede ser exploratoria, descriptiva o causal. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para obtener datos a partir de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso consiste en *implementar el plan de investigación de mercados* mediante la recopilación, el procesamiento, y el análisis de la información. El cuarto paso se ocupa de *interpretar e informar, los hallazgos*. Un análisis adicional de la información, ayuda a los directores de marketing a aplicarla y les proporciona procedimientos y modelos estadísticos avanzados para deducir más rigurosamente los hallazgos.

Las fuentes de datos secundarios tanto *internas* como *externas* a menudo proporcionan información con mayor rapidez y a un costo más bajo que las fuentes de datos primarios, y a veces proveen información que la empresa no podría obtener por sí sola. Sin embargo, la información requerida podría no existir en las fuentes secundarias. Los investigadores deben evaluar la información secundaria para asegurarse de que *sea pertinente, exacta, actual* e *imparcial*. También es preciso evaluar la investigación primaria en esos sentidos. Cada método de recopilación de datos primarios —*observación, encuestas,* y *experimentos*—, tiene ventajas y desventajas. Todos los métodos de contacto para investigación primaria —correo, teléfono, entrevista personal o computadora— tienen también sus propias ventajas y desventajas.

4. Explique cómo analizan y distribuyen la información de marketing las compañías.

La información almacenada en bases de datos internas y la obtenida por la inteligencia de marketing e investigación de mercados, por lo regular, requiere un análisis ulterior. Esto podría incluir un análisis estadístico avanzado o la aplicación de modelos analíticos que ayuden a los mercadólogos a tomar mejores decisiones. Para analizar los datos de clientes individuales, muchas compañías han adquirido o desarrollado software y técnicas de análisis especiales, llamadas *administración de las relaciones con el cliente* (*CRM*), que integran, analizan y aplican las montañas de datos de clientes individuales contenidas en sus bases de datos.

La información de marketing no tiene valor si no se usa para tomar mejores decisiones de marketing. Por ello, el sistema de información de marketing debe proporcionar la información a los directores y a otras personas que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, ello implica entregar con regularidad informes y actualizaciones; en otros, proporcionar información no rutinaria para enfrentar situaciones especiales y tomar decisiones en el momento. Muchas compañías usan intranets y extranets propias para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales pueden tener acceso directo al sistema de información en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar.

5. Analice los problemas especiales que algunos investigadores de mercado enfrentan, incluidas las cuestiones de políticas públicas y de ética.

Algunos mercadólogos enfrentan situaciones especiales de investigación de mercados, como los que realizan investigaciones para pequeñas empresas, para organizaciones sin fines de lucro, o investigaciones de marketing internacional. La pequeña empresa y las organizaciones sin fines de lucro pueden realizar investigación de mercados eficaz con presupuestos muy limitados. Los investigadores de marketing internacional siguen los mismos pasos que cubren en su país, pero a menudo enfrentan problemas distintos y adicionales. Todas las organizaciones deben enfrentar de manera responsable los importantes problemas de ética y políticas públicas que rodean a la investigación de mercados, incluidos problemas de intromisión en la intimidad del consumidor y el abuso en la aplicación de los resultados de la investigación.

Orientación con términos clave

Administración de la relación con el cliente (CRM) (114)
Bases de datos en línea (105)
Bases de datos internas (99)
Datos primarios (103)
Datos secundarios (103)
Entrevistas de grupo de enfoque (108)
Inteligencia de marketing (99)
Investigación causal (103)
Investigación de mercados (102)
Investigación de mercados en línea (por internet) (109)
Investigación descriptiva (103)
Investigación experimental (107)
Investigación exploratoria (103)
Investigación por encuesta (107)
Investigación por observación (106)
Muestra (110)
Sistemas de datos de fuente única (107)
Sistema de información de marketing (SIM) (97)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Mencione las diferencias que hay entre bases de datos internas, inteligencia de marketing, e investigación de mercados como métodos para desarrollar la información de marketing. ¿Cómo se integran estas fuentes para satisfacer las necesidades de información de una organización?
2. Enumere tres maneras de obtener datos primarios. Para cada una, mencione un producto o servicio con el que funcionaría dicho método.
3. ¿Qué ventajas tienen los datos secundarios sobre los datos primarios? ¿Qué ventajas tienen los datos primarios sobre los secundarios? ¿Por qué los datos secundarios

normalmente son el punto de partida de los investigadores de mercado?

4. Enumere varios puntos de contacto para interactuar con los clientes de John Deere. ¿Qué tipo de información podría recopilar John Deere en cada una de estas oportunidades que se pueda usar con el software CRM?
5. Las pequeñas empresas enfrentan restricciones de presupuesto que pueden limitar el tipo y alcance de la investigación que realicen. En un pequeño equipo, analice con sus compañeros cómo podría hacer un pequeño detallista de muebles para obtener información sobre sus clientes y competidores con un presupuesto limitado.
6. Comente sobre algunos de los desafíos que los investigadores estadounidenses podrían enfrentar mientras realizan investigación en otros países. ¿Cómo podrían vencer esos obstáculos?

Preguntas de aplicación

1. ¿Cómo se podría utilizar la investigación por observación para entender el proceso de compra del consumidor al seleccionar una tarjeta de felicitación? ¿Qué otra información que no se puede observar podría necesitarse acerca de las elecciones de tarjetas de felicitación de los consumidores, y cómo la podría obtener usted?
2. Más de 7 millones de personas han dejado de usar su línea telefónica convencional instalada en el hogar, optando por utilizar un teléfono celular para hacer todas sus llamadas. Suponga que usted trabaja para Bell South. ¿Qué método de obtención de datos primarios usaría para desalentar a los consumidores que están realizando este cambio? ¿Por qué? Si además de su elección anterior tuviera que realizar una entrevista telefónica, ¿qué preguntas haría a las personas que ya han cambiado al teléfono celular? ¿Qué preguntas haría a las personas que aún usan líneas telefónicas convencionales?
3. Suponga que usted trabaja para Barnes & Noble y participa en un comité para la toma de decisiones de un próximo cuestionario sobre la satisfacción del cliente. En un equipo reducido, asigne a cada estudiante uno de los siguientes métodos de contacto: correo, teléfono, entrevista personal e internet. Consideren las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de contacto, y después pida al equipo que vote por uno de los cuatro métodos.

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

SAP, la principal compañía de software para empresas, tiene como clientes a la mayoría de las empresas de FORTUNE 500. Sus productos se usan para administrar las ventas, la distribución, la producción, el inventario y la contabilidad, entre otras cosas. Uno de sus productos es un módulo de administración de las relaciones con el cliente que está diseñado para ayudar a las compañías a administrar la enorme cantidad de datos asociados con clientes individuales. Visite el sitio web de SAP (http://www.sap.com) y lea sobre las herramientas de la administración de las relaciones con el cliente en el vínculo "soluciones".

1. Con base en la información disponible en el sitio web de SAP, describa algunas de las capacidades de la CRM.
2. Si usted tuviera que crear una base de datos de clientes para usar los datos de clientes individuales y aplicar la CRM en una cadena de hoteles, ¿qué tipo de información sobre los clientes obtendría?
3. ¿Cómo recopilaría información sobre un cliente del hotel, y cómo podría el director de marketing usarla para mejorar su relación con ese cliente?

Enfoque en la ética

Aunque la obtención de información resulta esencial para los mercadólogos que tratan de crear productos y servicios pertinentes para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores, los medios para hacerlo pueden atentar algunas veces contra la privacidad de los consumidores. La llegada de programas espía, software que monitorea la actividad de computadoras individuales sin el conocimiento del usuario, es en verdad alarmante; y el creciente uso de la investigación por observación preocupa a muchos defensores de los consumidores. En consecuencia, una creciente mayoría se niega a participar incluso en investigaciones de mercados legítimas.

1. ¿Cómo pueden los mercadólogos obtener información esencial respetando los derechos de privacidad de los consumidores?
2. ¿Cómo respondió usted en el pasado cuando se le pidió participar en una encuesta telefónica o por internet? ¿Participó? ¿Por qué? ¿Le preocupaba su privacidad?
3. ¿Es responsabilidad de los investigadores salvaguardar la privacidad de los consumidores o tal responsabilidad compete a los propios consumidores?

Videos

El caso en video de Wild Planet que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 5



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. entender el mercado del consumidor y los principales factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor
2. identificar y analizar las etapas del proceso de decisión del comprador
3. describir el proceso de adopción y difusión de productos nuevos
4. definir el mercado industrial e identificar los principales factores que influyen en el comportamiento de los compradores industriales
5. enumerar y definir las etapas del proceso de decisión de compra industrial

Comportamiento de compra del consumidor y de los compradores industriales

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior estudiamos cómo los mercadólogos obtienen, analizan, y usan información para comprender el mercado y evaluar los programas de marketing. En este capítulo seguiremos nuestro viaje con un examen más profundo del elemento más importante del entorno de marketing: los clientes. El objetivo del marketing es incidir de alguna manera en la forma en que los clientes piensan acerca de la organización y de sus ofertas de marketing y cómo se comportan hacia ellas. Para incidir en el *qué*, el *cuándo*, y el *cómo* del comportamiento de compra, los mercadólogos deben entender primero el *porqué*. Primero estudiaremos las influencias y los procesos de compra del *consumidor final*, y luego el comportamiento de compra de los *clientes industriales*. El lector comprobará que entender el comportamiento de compra es una tarea indispensable pero difícil.

Nuestro primer punto de interés será Harley-Davidson, fabricante de las motocicletas pesadas más vendidas en Estados Unidos. ¿Quiénes montan estos enormes "hogs" (tragones, en inglés) Harley? ¿Qué los impulsa a tatuarse el emblema de la empresa, a abandonar el hogar para tomar la carretera y acudir a concentraciones de cientos de miles de motociclistas? Tal vez *usted* se sorprenda, pero Harley lo sabe *muy* bien.

Pocas marcas generan una lealtad tan intensa como la de los propietarios de las Harley-Davidson. Los compradores de Harley tienen una gran devoción por la marca. "La gente no se tatúa el emblema de Yamaha en su cuerpos, dice el editor de *American Iron*, una publicación de la industria. Y, según otro experto del ramo, "para mucha gente, no se trata de querer una motocicleta; quieren una Harley. Así de fuerte es la marca.".

Cada año, a principios de marzo, más de 500,000 motociclistas Harley invaden las calles de Daytona Beach, Florida, para asistir a la celebración Bike Week de Harley Davidson. Motociclistas de todo Estados Unidos se reclinan en sus Harleys de suspensión baja, intercambian anécdotas de motociclistas, y llevan camisetas que proclaman "Prefiero empujar una Harley que conducir una Honda".

En vista de tan intensas emociones, Harley-Davidson se ha abierto camino hasta la cima del mercado de las motocicletas pesadas. Los "hogs" de Harley capturan más del 23 por ciento de todas las ventas de motocicletas en Estados Unidos y un 50 por ciento del segmento de máquinas pesadas. Durante varios años seguidos, las ventas han sobrepasado el suministro; hay clientes en listas de espera para los modelos más populares con hasta dos años de antelación, y en el mercado negro los precios llegan a superar por mucho los precios de lista sugeridos. En los pasados seis años, las ventas de Harley se han duplicado, y las ganancias triplicado. Para 2005, la compañía había experimentado 19 años seguidos de ingresos y ventas récord.

Los mercadólogos de Harley-Davidson dedican mucho tiempo a pensar en los clientes y en su comportamiento de compra. Quieren saber quiénes son sus clientes, qué piensan y qué sienten, y por qué compran una Harley Fat Boy Softail en lugar de una Yamaha, una Kawasaki, o una enorme Honda American Classic. ¿Qué hace que los compradores de Harley sean tan ferozmente leales? Éstas son preguntas difíciles; ni los mismos dueños de Harley saben exactamente lo que motiva su compra. No obstante, para la dirección de Harley es prioritario entender a los clientes y sus motivaciones.

¿Quién monta una Harley? Tal vez se sorprenda. Ya no son los Ángeles del Infierno —fornidos rebeldes con chaquetas de cuero negro y jóvenes motociclistas que en otros tiempos constituyeron la clientela base de Harley—. Las motocicletas están atrayendo a una nueva especie de pilotos —de mayor edad, más acomodados, y mejor educados—. Una Harley es ahora más atractiva para los "rubbies" (motociclistas urbanos ricos) que para los rebeldes. "Aunque la imagen de motociclista forajido es lo que asociamos normalmente con una Harley", dice un analista, "también podría ser un director ejecutivo o un agente financiero". El cliente promedio de Harley es un esposo de 46 años con ingreso familiar promedio de 78,300 dólares. Más del 10 por ciento de las compras de Harley son hechas por mujeres.

Harley-Davidson fabrica buenas motocicletas, y para mantenerse en sincronía con su cambiante mercado, la compañía ha modernizado el enfoque de sus salones de exposición y sus estrategias de venta. Sin embargo, los clientes de Harley están comprando mucho más que una motocicleta de calidad y convincentes argumentos de ventas. Para entender mejor las motivaciones más profundas de sus clientes, Harley-Davidson organizó grupos de enfoque en los que invitó a motociclistas a crear un *collage* con imágenes que expresaran sus sentimientos hacia las Harley-Davidson. (¿Se imagina a una pandilla de motociclistas de hueso colorado haciendo esto?) Luego, la compañía envió por correo 16,000 cuestionarios que incluían una serie de típicas preguntas psicológicas, sociológicas y demográficas, además de preguntas subjetivas como: "¿Qué representa más a Harley: un oso pardo o un león?".

La investigación reveló siete tipos de clientes principales: tradicionalistas amantes de la aventura, pragmatistas sensibles, elegantes buscadores de prestigio, excursionistas despreocupados, capitalistas con clase, solitarios serenos, e inadaptados arrogantes. Sin embargo, todos los dueños apreciaban sus Harleys por las mismas razones básicas. "No importaba si se trataba del mozo que barría la fábrica o del director ejecutivo de la fábrica, la atracción hacia las Harley era muy similar", dice un ejecutivo de Harley. "Los atractivos universales eran la independencia, la libertad, y el poder".

"Es mucho más que una máquina", dice el analista, "forma parte de su expresión personal y estilo de vida". Otro analista sugiere que poseer una Harley lo convierte en "el tipo más rudo y malo de la cuadra. No importa si [usted] es un dentista o un contador. Se [siente] malvado al estar montado sobre tanta potencia.". Harley renueva el ánimo y proclama independencia. Tal como anuncia el sitio web de la compañía: "Oprimir el botón de arranque de una Harley-Davidson hace mucho más que encender el motor. Enciende la imaginación". Un concesionario de Harley añade: "Aquí vendemos un sueño". Las líneas clásicas, el sonido ronco, la idea misma de una Harley: todo forma parte de su aura de misterio. Poseer esta "leyenda americana" lo convierte en parte de algo más grande: un miembro de la familia Harley.

Estas intensas emociones y motivaciones se capturaron en un anuncio clásico de Harley. El anuncio muestra el acercamiento de un brazo, cuyo bíceps está adornado con un tatuaje de Harley-Davidson. La leyenda del encabezado pregunta: "¿Cuándo fue la última vez que algo le importó tanto?". El texto del anuncio bosqueja el problema y sugiere una solución: "Despiertas en la mañana y la vida continúa donde se quedó… Lo que antes te parecía emocionante ahora se ha convertido en parte de una rutina adormecedora. Todo comienza a sentirse igual. Excepto cuando tienes una Harley-Davidson. Algo toca un nervio. El retumbar profundo aumenta y se niega a convertirse en parte del ruido de fondo. De repente las cosas son distintas. Más claras. Más reales. Como tenían que haber sido siempre. Montar una Harley te cambia profundamente. El efecto permanece. Quizás es tiempo de que comiences a tener sentimientos así de intensos. Las cosas son diferentes en una Harley".[1]

El ejemplo de Harley-Davidson pone de manifiesto que en el comportamiento de compra del consumidor influyen muchos factores distintos. El comportamiento de compra nunca es algo sencillo, pero entenderla es tarea fundamental de la dirección de marketing. Primero exploraremos la dinámica de los mercados de consumidores finales y el comportamiento de compra del consumidor. Luego examinaremos los mercados industriales y el proceso de compra industrial.

Mercados de consumidores y comportamiento de compra del consumidor

Comportamiento de compra del consumidor
El comportamiento de compra de los consumidores finales individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal.

Mercado del consumidor
Todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal.

El **comportamiento de compra del consumidor** se refiere a la forma en que compran los consumidores finales —individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal—. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el **mercado del consumidor.** El mercado estadounidense de consumidores consta de más de 296 millones de personas que consumen muchos billones de dólares en bienes y servicios cada año, esto lo convierte en uno de los mercados de consumidores más atractivos del mundo. El mercado mundial de consumidores consiste en más de 6.4 *mil millones* de personas.[2]

Los consumidores del mundo varían enormemente en cuanto a edad, ingreso, nivel de educación, y gustos; además, compran una increíble variedad de bienes y servicios. La forma en que estos consumidores tan diversos se conectan entre sí y con otros elementos del mundo que los rodea afecta la forma en que eligen entre los diferentes productos, servicios y empresas. Aquí examinaremos la fascinante gama de factores que afectan el comportamiento de los consumidores.

MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FINAL

Los consumidores toman muchas decisiones de compra todos los días. La mayor parte de las empresas grandes investigan las decisiones de compra de los consumidores con gran detalle para descubrir qué compran, dónde compran, cómo y cuánto compran, cuándo compran, y por qué compran. El mercadólogo puede estudiar las compras reales de los consumidores para saber dónde y cuánto compran, pero entender el *porqué* del comportamiento de compra del consumidor no es muy fácil, las respuestas a menudo se encierran en las profundidades del cerebro del consumidor.

Penetrar en lo más recóndito de la mente del consumidor no es tarea sencilla. A menudo, los propios consumidores no saben qué es lo que influye sus compras. "Noventa y cinco por ciento del pensamiento, de la emoción, y del aprendizaje [que dirige las compras] ocurre de manera inconsciente, es decir, sin que nos percatemos de ello", señala un experto en el comportamiento de compra.[3]

La pregunta fundamental para el mercadólogo es: ¿Cómo responderán los consumidores a las distintas actividades de marketing que la compañía pudiera realizar? El punto de partida es el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento de los compradores, el cual se muestra en la figura 5.1. Esta figura muestra que los estímulos de marketing y de otros tipos entran en la "caja negra" del consumidor y producen ciertas respuestas. El mercadólogo debe descubrir qué es lo que se esconde en la caja negra del comprador.

Los estímulos de marketing constan de las "cuatro P": producto, precio, punto de venta, y promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas y sucesos importantes del entorno del comprador —económicos, tecnológicos, políticos, y culturales. Todas estas entradas ingresan en la caja negra del consumidor, donde se convierten en un conjunto de respuestas de compra observables: selección de producto, selección de marca, selección de distribuidor, momento de la compra, y monto de la compra.

El mercadólogo quiere entender la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, la cual consta de dos partes. En primer lugar: las características del comprador influyen en la forma en que éste percibe los estímulos y reacciona ante ellos; segundo: el proceso de decisión del comprador en sí afecta su comportamiento de compra. Examinaremos primero las características del comprador y su efecto sobre el comportamiento de compra, y luego estudiaremos el proceso de decisión del comprador.

CARACTERÍSTICAS QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FINAL

En las compras de los consumidores influyen marcadamente características culturales, sociales, personales y psicológicas, tal como se muestra en la figura 5.2. En general, los mercadólogos no pueden controlar tales factores, pero deben tenerlos en cuenta.

Factores culturales Los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento de los consumidores. El mercadólogo necesita entender el papel que desempeñan la *cultura*, la *subcultura*, y la *clase social* del comprador.

Cultura. La **cultura** es el origen más básico de los deseos y comportamientos de una persona. El comportamiento humano se aprende en gran parte. Al crecer en una sociedad, un niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y comportamientos a partir de la familia

Cultura
Conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de otras instituciones importantes.

FIGURA 5.1 Modelo de comportamiento del comprador

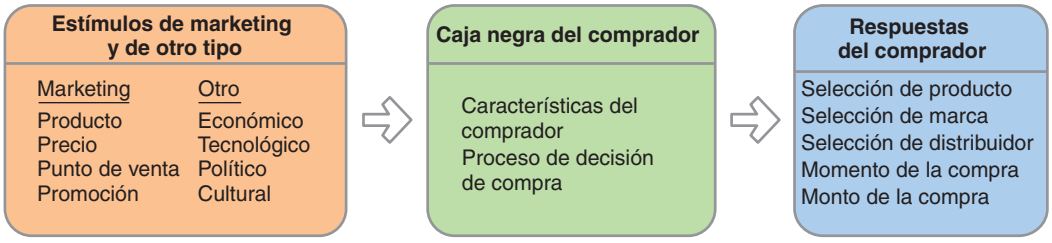
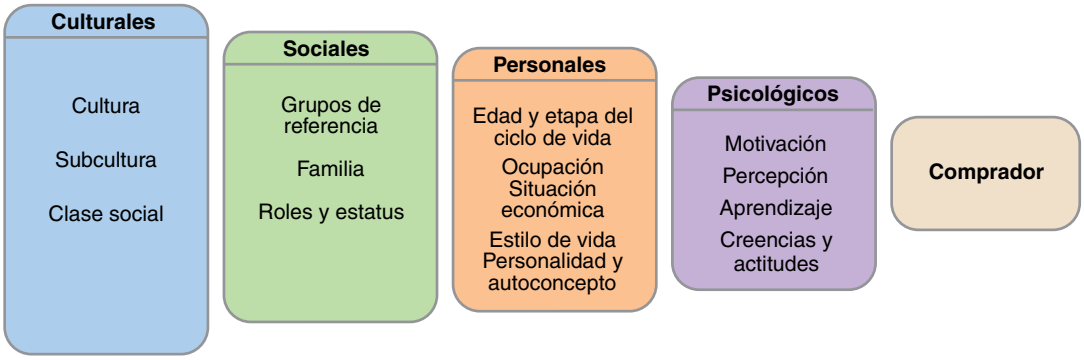


FIGURA 5.2 Factores que influyen en el comportamiento de los consumidores



y de otras instituciones importantes. En Estados Unidos, un niño normalmente aprende o está expuesto a los siguientes valores: logro y éxito, actividad y participación, eficacia y sentido práctico, progreso, comodidad material, individualismo, libertad, espíritu humanitario, juventud, condición física, y salud. Todos los grupos o sociedades tienen una cultura, y las influencias culturales sobre el comportamiento de compra pueden variar considerablemente de un país a otro. Si el mercadólogo no se ajusta a estas diferencias, puede formular un marketing ineficaz o cometer penosos errores.

Asimismo, el mercadólogo siempre trata de identificar los cambios culturales para descubrir los nuevos productos que podrían ser requeridos. Por ejemplo, el cambio cultural hacia una mayor preocupación por la salud y la buena forma física ha creado una enorme industria para la salud, los servicios de entrenamiento, el equipo y la ropa de ejercicio, los alimentos más naturales, y diversas dietas. Este cambio hacia la informalidad ha producido una mayor demanda de ropa casual y muebles más simples para las casas.

Subcultura
Grupo de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas.

Subcultura. Cada cultura contiene pequeñas **subculturas,** o grupos de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales, y regiones geográficas. Muchas subculturas constituyen segmentos de mercado importantes, y el mercadólogo a menudo diseña productos y programas de marketing adaptados a sus necesidades. Cuatro ejemplos de grupos culturales importantes en Estados Unidos son los consumidores de origen hispano, africano, asiático, y los individuos maduros.

El *mercado hispano* de Estados Unidos consiste en casi 42 millones de consumidores y está compuesto por estadounidenses de ascendencia cubana, mexicana, sudamericana, centroamericana, y puertorriqueña. Es el subsegmento de mayor crecimiento en Estados Unidos, uno de cada dos estadounidenses nacidos desde el año 2000 es hispano. Para 2050, este grupo casi habrá triplicado su tamaño, y constituirá cerca del 25 por ciento de la población total de ese país. Se espera que el poder de compra hispano, que actualmente es de más de 686 mil millones de dólares al año, aumente un 44 por ciento para 2009.[4]

Los consumidores hispanos tienden a comprar productos de marca y alta calidad —los productos genéricos no se venden bien dentro de este grupo—; tratan de que las compras sean un asunto familiar, y los niños tienen una gran influencia en la selección de las marcas que se compran. Tal vez lo más importante es que los hispanos son leales a una marca, y favorecen a las compañías que muestran interés especial en ellos.

La mayoría de los mercadólogos produce actualmente artículos diseñados para el mercado hispano y los promociona usando anuncios y medios de comunicación en español. Por ejemplo, Procter & Gamble, uno de los mercadólogos estadounidenses multiculturales más importantes, gastó casi 170 millones de dólares el año pasado en anuncios impresos y televisivos dirigidos a los hispanos en marcas como Pantene, Tide, Crest y Pampers.[5] Ha creado versiones especiales en español de algunos de sus productos, como su línea de productos para el cuidado del cabello Pantene Extra Liso, especialmente formulado para las mujeres hispanas.

Pero las labores de marketing hispano de P&G van mucho más allá. Consideremos el siguiente ejemplo:[6]

> Julieta Parilla, que acaba de convertirse en madre y vive en un suburbio de clase trabajadora predominantemente hispano de Los Angeles, es gran fanática de los pañales Pampers. Ella conoció a Pampers por medio de su hermana, pero la gran campaña

de marketing de Procter & Gamble ha convertido a esta madre soltera de 21 años en un cliente muy leal. Julieta recuerda un anuncio televisivo de Pampers que le gustó, transmitido tanto en inglés como en español, el cual mostraba a un sonriente bebé gateando sobre los pañales. Al salir del centro médico Fatima donde tuvo a su bebé, las enfermeras le dieron muestras gratuitas de Pampers, junto con productos de otras marcas de P&G como Crest y Tide. En una clínica de salud local, Julieta tomó un ejemplar de *Avanzando con Tu Familia*, una publicación en español de P&G dirigida a los inmigrantes hispanos recién llegados y que es parecida a la revista *Martha Stewart Living*, la cual se distribuye a millones de hogares en todo Estados Unidos. Además de incluir cupones de descuento para productos P&G, la revista proporciona recetas culinarias y consejos sobre ejercicio físico y estilo de vida. A Julieta le llamó la atención una historia sobre cómo asear al recién nacido, y está muy impresionada por el apoyo que P&G ha dado al Fondo de Becas Hispanas.

En los últimos cinco años, estas labores de marketing de P&G han incrementado la participación de Pampers en el mercado hispano en un 25 por ciento. A una mayor escala, seis de las doce marcas manejadas por la división de marketing étnico de P&G se clasifican en primer lugar entre los hispanos dentro de sus categorías, y otras cinco se clasifican en segundo lugar.

Con un poder de compra anual de 723 millones de dólares que va en aumento, los 39 millones de consumidores *estadounidenses de origen africano* también atraen mucha de la atención de los mercadólogos. En Estados Unidos, la población negra adquiere cada vez más un nivel económico y de sofisticación más alto. Estos consumidores son más conscientes del precio que otros segmentos, pero también se sienten muy motivados por la calidad y el surtido. Para ellos las marcas son tan importantes como las compras, y disfrutan comprar más que otros grupos, incluso cosas tan rutinarias como los comestibles. De todos los grupos étnicos, los consumidores negros son también quienes están más pendientes de la moda.[7]



■ Pantene: Procter & Gamble gasta mucho en anuncios impresos y televisivos de sus principales marcas, como Pantene. También crea versiones especiales para hispanos de algunos de sus productos, como la línea de artículos para el cuidado del cabello Pantene Extra Liso, especialmente formulado para las mujeres hispanas.

En los últimos años, muchas empresas han desarrollado productos y servicios, envases, y anuncios especiales para satisfacer las necesidades de los estadounidenses de origen africano. Por ejemplo, Hallmark lanzó su marca afrocéntrica, Mahogany, con sólo 16 tarjetas en 1987; actualmente la marca incluye más de 800 tarjetas diseñadas para celebrar la cultura afroamericana, su herencia y sus tradiciones.[8] St. Joseph Aspirin se enfoca en cuestiones de salud que sólo se presentan en estadounidenses de origen africano, y en sus anuncios impresos enfatiza que su aspirina contiene la dosis recomendada por la Asociación de Cardiólogos Negros para una terapia diaria aplicable al corazón.

El proveedor de servicios financieros JP Morgan Chase realiza grandes esfuerzos para dirigirse a consumidores de origen africano mediante productos y servicios enfocados al financiamiento de vivienda. En vez de usar el método normal de promoción de tasas de interés bajas, Chase recalca los beneficios de poseer un hogar. Patrocina y participa en cientos de conferencias para grupos profesionales minoritarios, como la Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces, la Liga Urbana, 100 Black Men, y reuniones locales de líderes y políticos comunitarios.[9]

Una amplia variedad de revistas, canales de televisión, y otros medios se están dirigiendo a los consumidores de origen africano. Los mercadólogos también se están enfocando en la comunidad virtual afroestadounidense. Per cápita, los consumidores negros gastan dos veces más que los blancos en servicios en línea; están acudiendo cada vez más a sitios web como BlackPlanet.com, un sitio especial para la comunidad de estadounidenses de origen africano con más de 15 millones de usuarios registrados. La misión de BlackPlanet es que sus miembros puedan "cultivar relaciones personales y profesionales valiosas, estar informados sobre lo que ocurre en el mundo, y tener acceso a bienes y servicios que les permitan lograr más en la vida". Otros sitios populares son BET.com y BlackVoices.com.[10]

Los *estadounidenses de origen asiático* constituyen el segmento demográfico de más alto nivel económico de Estados Unidos, comprende a más de 12.5 millones de personas y tiene un poder de compra anual de más de 363 mil millones de dólares. Los estadounidenses de origen chino constituyen el grupo más grande, seguidos por filipinos, estadounidenses de origen



■ Enfoque en consumidores estadounidenses de origen asiático: Los anuncios impresos de Wal-Mart presentan a compradores reales hablando sobre por qué compran en Wal-Mart en sus idiomas maternos. En este anuncio redactado en chino, una familia narra cómo sus compras semanales en Wal-Mart son experiencias que crean lazos afectivos.

japonés, indoasiáticos, y estadounidenses de origen coreano. Se calcula que la población de origen asiático de Estados Unidos aumentará más del doble para 2050, y constituirá así más del 9 por ciento de la población estadounidense.[11]

Probablemente los consumidores asiáticos son el segmento más enfocado en la tecnología, más del 70 por ciento de los asiáticos se conectan a la web todos los días y el 34 por ciento, el porcentaje más alto de todos los grupos étnicos, lee las noticias diarias en línea. Como grupo, los consumidores asiáticos compran con frecuencia y les importan más las marcas que a todos los otros grupos. Pueden ser extremadamente leales a una marca.[12]

Debido a que su poder de compra aumenta con rapidez, muchas empresas ya se están enfocando en los mercados de estadounidenses de origen asiático. Consideremos por ejemplo a Wal-Mart. En su tienda de Seattle, donde el grupo étnico de origen asiático representa más del 13 por ciento de la población, Wal-Mart ofrece una gran variedad de CD y videos de artistas asiáticos, productos de salud y belleza que favorecen a los asiáticos, y videos de aprendizaje para niños que contienen pistas en múltiples idiomas. Este gigante detallista lanzó recientemente, en mercados con altas concentraciones de estadounidenses de origen asiático como Los Angeles, San Francisco, San Diego y Houston, un bombardeo de anuncios impresos, televisivos y de radio en idiomas asiáticos. Los anuncios presentan a compradores asiáticos reales hablando sobre por qué compran en Wal-Mart en sus idiomas maternos. En un anuncio sobre los chinos, una familia narra cómo sus compras semanales en Wal-Mart son experiencias que crean lazos afectivos.[13]

A medida que la población estadounidense envejece, los *consumidores maduros* se están convirtiendo en un mercado muy atractivo. El mercado actual, de 75 millones de personas, aumentará a más del doble en los próximos 25 años. Tan sólo el segmento de mayores de 65 años comprende 36 millones, más del 12 por ciento de la población. Los consumidores maduros tienen mejor posición financiera que grupos más jóvenes. Dado que los consumidores maduros disponen de más tiempo y dinero, son un mercado ideal para viajes y restaurantes exóticos, productos de entretenimiento doméstico de alta tecnología, bienes y servicios para ocupar el tiempo libre, muebles y modas de diseñador, servicios financieros y servicios médicos.[14]

Su deseo de verse tan jóvenes como se sienten convierte a los consumidores maduros en un buen mercado para cosméticos y productos de cuidado personal, alimentos saludables, productos para acondicionamiento físico, y otros artículos que combaten los efectos del envejecimiento. La mejor estrategia es hacer un llamado a su vida activa y de múltiples dimensiones. Por ejemplo, Kellogg transmitió un anuncio de televisión del cereal All-Bran en el que algunos individuos situados entre las edades de 53 y 81 años practicaban hockey sobre hielo, esquí acuático, carreras de obstáculos y béisbol, con la canción "Wild Thing" como tema de fondo. Un anuncio de Pepsi presenta a un hombre joven sentado entre las primeras filas de un concierto de rock, quien voltea para ver a su padre cantando emocionado cerca de él. Y un comercial de Aetna muestra a un hombre de la tercera edad que después de retirarse de su profesión de abogado realiza el sueño de toda su vida de convertirse en arqueólogo.[15]

Clases sociales
Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses, y comportamientos similares.

Clase social. Casi todas las sociedades tienen algún tipo de estructura de clases sociales. Las **clases sociales** son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses, y comportamientos similares. Los sociólogos han identificado las siete clases sociales de Estados Unidos que se muestran en la figura 5.3.

La clase social no está determinada por un solo factor, como el ingreso, sino que se mide como una combinación de ocupación, ingreso, educación, y riqueza, entre otras variables. En algunos sistemas sociales, los miembros de diferentes clases son educados para desempeñar ciertos roles y no pueden cambiar su posición social. En Estados Unidos, en cambio, las líneas que dividen a las clases sociales no son fijas ni rígidas; la gente puede escalar hacia una clase social más alta o descender a una más baja. Al mercadólogo le interesan las clases sociales porque los integrantes de una clase determinada tienden a exhibir un comportamiento de compra similar. Las clases sociales exhiben preferencias definidas hacia marcas y productos en áreas como ropa, mobiliario casero, actividades de tiempo libre, y automóviles.

Factores sociales En el comportamiento de los consumidores también influyen factores sociales, como los *grupos pequeños*, la *familia*, y los *roles* y *estatus social* del consumidor.

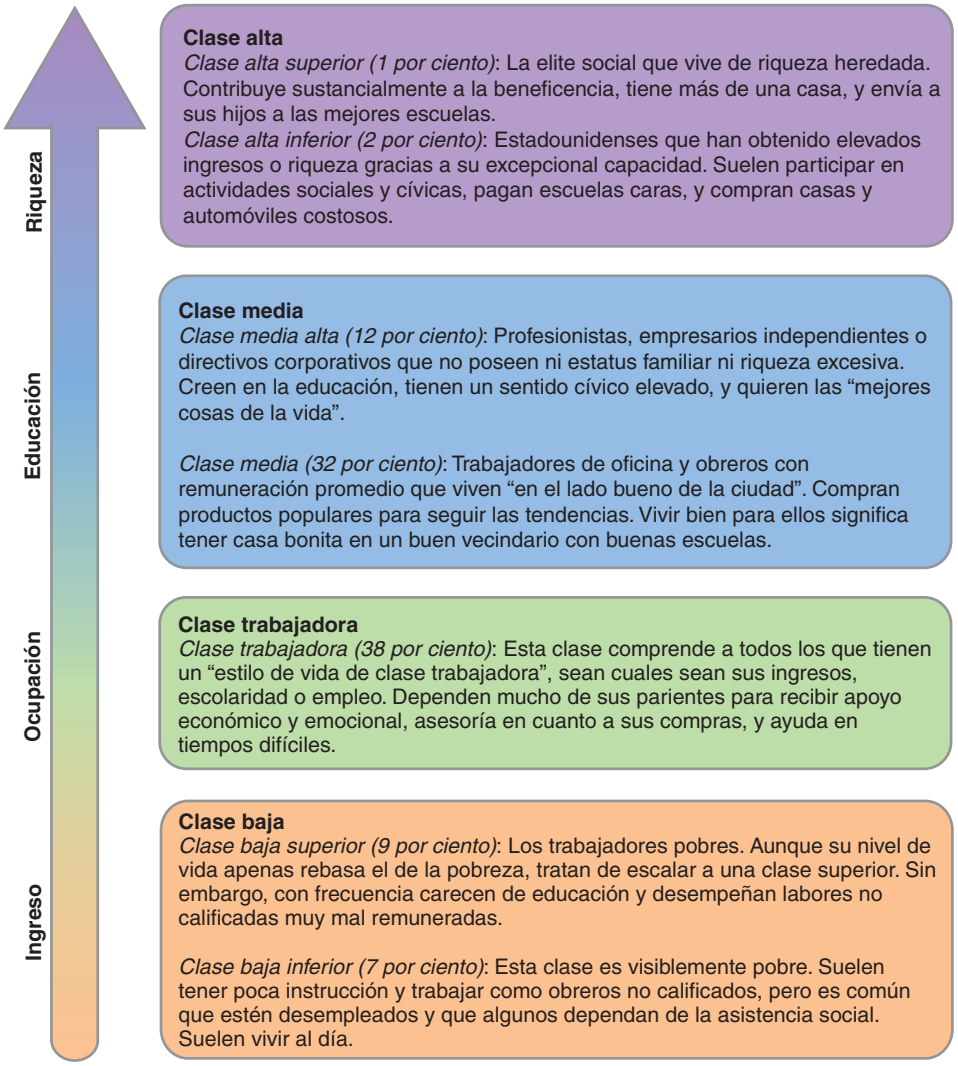


FIGURA 5.3
Las principales clases sociales de Estados Unidos

Grupos. En el comportamiento de una persona influyen muchos **grupos** pequeños. Los grupos que tienen influencia directa, y a los que alguien pertenece, se denominan grupos de pertenencia. En contraste, los grupos de referencia sirven como puntos de comparación directos (cara a cara) o indirectos para moldear las actitudes o comportamientos de una persona. En las personas influyen a menudo grupos de referencia a los que no pertenecen. Por ejemplo, un grupo aspiracional es uno al que el individuo quiere pertenecer, como cuando una joven jugadora de fútbol espera convertirse algún día en la próxima Mia Hamm y jugar para el equipo olímpico de fútbol femenil de Estados Unidos.

Grupo
Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

El mercadólogo trata de identificar los grupos de referencia para sus mercados meta. Los grupos de referencia exponen a una persona a comportamientos y estilos de vida nuevos, influyen en las actitudes y en el autoconcepto que la persona tiene de sí misma, y crean presiones para conformar el modo en que pueden afectar su selección de productos y marcas. La importancia de la influencia de grupos varía según el producto y la marca. Suele ser más fuerte cuando el producto queda a la vista de personas a las que el comprador respeta.

Los fabricantes de productos y marcas que están sujetos a fuertes influencias de grupos deben ingeniárselas para llegar a los **líderes de opinión** —miembros de un grupo de referencia que, por sus habilidades, conocimientos, personalidad, u otras características especiales, ejercen influencia sobre otros—. Algunos expertos llaman a este grupo, que constituye el 10 por ciento de los estadounidenses, *los influyentes* o *principales adoptadores*. Estos consumidores "guían las tendencias, influyen en la opinión de las masas, y, lo más importante, venden muchos productos diferentes", dice un experto. Con frecuencia utilizan su gran círculo de relaciones para "difundir sus conocimientos sobre lo que es bueno y lo que es malo".[16]

Líder de opinión
Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades, conocimientos, personalidad, u otras características especiales, ejerce influencia sobre otros.

Muchos mercadólogos tratan de identificar a los líderes de opinión idóneos para sus productos y dirigir las actividades de marketing hacia ellos. Utilizan el *marketing de boca-oído* al



■ Grupos aspiracionales: Atemorizadas y prometedoras jóvenes jugadoras de fútbol observan a la grandiosa jugadora de fútbol retirada Mia Hamm en un evento de firma de autógrafos.

reclutar e incluso crear líderes de opinión para difundir sus marcas. Por ejemplo, el bufete de marketing de Nueva York Big Fat Promotions contrata a "estudiantes" de bares para hablar casualmente con clientes de las tabernas sobre los méritos de ciertos licores, a madres para hablar sobre nuevos productos de lavandería en los juegos de béisbol de ligas menores de sus hijos, y a personas que viajan en diferentes transportes para jugar con su nueva PDA durante el recorrido.[17]

BzzAgent, un bufete de marketing de Boston, adopta un enfoque diferente para crear líderes de opinión:

> BzzAgent ha reclutado un ejército de 85,000 "propagadores naturales", quienes canalizarán su difusión hacia los productos y servicios que consideren valgan la pena. "Nuestra meta es encontrar la manera de capturar una recomendación verbal honesta", dice David Baiter, fundador de BzzAgent, "y construir una red que convierta a los clientes apasionados en predicadores de una marca". Cuando un cliente los contrata, BzzAgent busca en su base de datos "agentes" que coincidan con el perfil demográfico y psicográfico de los clientes meta del producto o servicio. Los voluntarios seleccionados reciben la muestra del producto y un manual de capacitación para crear estrategias de boca a oído. Estos voluntarios no son solamente jóvenes que pasean todo el tiempo por los centros comerciales hablando por sus teléfonos celulares. Cerca del 65 por ciento tienen más de 25 años, el 60 por ciento son mujeres, y dos son directores ejecutivos de compañías FORTUNE 500. Promocionan productos tan diversos como mascarillas faciales Estée Lauder, pantalones de mezclilla Lee, Rock Bottom Restaurants, y The March of Dimes. En Alabama, la agente Bzz ArnoldGinger123 acorraló a su asistente social para hablarle sobre una nueva marca de pantalones de mezclilla que le harían ver más atractivo su trasero. En Illinois, el agente Bzz GeminiDreams pasó toda la fiesta de navidad familiar alabando las características del nuevo sitio de interconexión de Monster.com. Y, en un conmovedor tributo final ocurrido en Nueva Jersey, el agente Bzz Karnj dedicó a su abuelo en el más allá una ronda de cerveza Anheuser World Select durante su velorio. El atractivo de este servicio es su autenticidad. "Lo que me gusta es que los agentes Bzz son espontáneos", dice Steve Cook, vicepresidente de marketing estratégico mundial de Coca-Cola. "[La compañía dice a sus agentes] 'Aquí está la información; si creen en ella, digan lo que piensan'. Es… genuina".[18]

Familia. Los miembros de la familia pueden tener una gran influencia en el comportamiento del comprador. La familia es la organización de compra de consumo más importante de la sociedad, y se le ha investigado extensamente. Al mercadólogo le interesa conocer los roles que desempeñan el esposo, la esposa, y los niños, y la influencia que tiene cada uno sobre la compra de diferentes productos y servicios.

La participación esposo-esposa varía ampliamente según la categoría del producto y la etapa del proceso de compra. Los roles de compra cambian cuando los estilos de vida de los consumidores evolucionan. En Estados Unidos, la esposa ha sido tradicionalmente el principal agente de compras de la familia, sobre todo en las áreas de alimentos, productos domésticos y ropa. Sin embargo, ahora que el 70 por ciento de las mujeres trabaja fuera del hogar y que los esposos están dispuestos a encargarse más de las compras de la familia, la situación está cambiando. En tanto que las mujeres constituyen tan sólo el 40 por ciento de los conductores, ahora influyen hasta en el 80 por ciento de las decisiones de compra de automóviles, y los hombres son responsables de cerca del 40 por ciento de todos los dólares que se gastan en comida. En total, las mujeres realizan casi un 85 por ciento de todas las compras y gastan 6 billones de dólares cada año.[19]

Tales cambios sugieren que los mercadólogos de las industrias que habían vendido sus productos únicamente a mujeres o únicamente a hombres ahora están cortejando al sexo opuesto. Por ejemplo, consideremos a Barbara K Enterprises:

> Al igual que un hombre no puede usar cómodamente unos zapatos de piel y tacón alto, no es de sorprender que muchas mujeres se sientan incómodas al manejar herramientas para reparaciones domésticas diseñadas para ser utilizadas por hombres. Aquí es donde interviene Barbara Kavovit, directora ejecutiva de Barbara K Enterprises. Como una mujer que ha alcanzado su posición gracias a su propio esfuerzo, Barbara entró en el negocio de mejoramiento del hogar al iniciar su propia compañía de cons-

trucción repartiendo volantes de puerta en puerta en Westchester County, Nueva York. Siete años más tarde, creó una marca de estilo de vida que ofrece innovadores productos de mejoramiento y reparación del hogar que pueden ser utilizados fácilmente por las mujeres. Con la misión de "inspirar a las mujeres a ser más independientes y a sentir más confianza en sus propias habilidades", y para ayudarlas a vencer el temor de hacer ellas mismas las reparaciones, Barbara K ha desarrollado un poderoso nicho de mercado. Más del 70 por ciento de las propietarias de casas hacen las reparaciones menores ellas mismas, y un 37 por ciento dice que preferirían trabajar en un proyecto de mejoramiento del hogar que cocinar o ir de compras. Para estas mujeres, Barbara K Enterprises ha creado una línea de herramientas y accesorios de alta calidad, desde martillos y taladros inalámbricos hasta espátulas y alicates. Las herramientas tienen líneas para manos pequeñas, empuñaduras con resortes, están garantizadas de por vida, y vienen en elegantes diseños en negro y azul, ¡no en rosa! El año pasado, la compañía vendió más de 5 millones de dólares en herramientas y equipos grabados con el nombre de Barbara K, en tiendas como Target, Ace Hardware, y Bed Bath & Beyond.[20]



■ Influencias en las compras familiares: Toyota lanzó una nueva campaña de anuncios enfocada en los niños para su minivan Sienna. Su sitio web dice: "Diseñada con la entera familia en mente".

Los niños también pueden influir fuertemente en las decisiones de compra de la familia. Por ejemplo, niños de hasta seis años pueden influir en la decisión de compra del automóvil familiar. Reconociendo este hecho, Toyota lanzó una nueva campaña de anuncios enfocada en los niños para su minivan Sienna. En tanto que la mayoría de los anuncios de minivan se han enfocado en mamás de niños jugadores de fútbol, los anuncios de Sienna mostraban a niños expresando lo que deseaban de una minivan. Por ejemplo, en un anuncio, los ingenieros del centro de diseño del Sienna esperaban ansiosamente lo que parecía ser una evaluación por parte de los altos ejecutivos de la compañía. En vez de eso, entraron tres niñas pequeñas en bicicletas que empezaron a exigir ciertas características y a ofrecer consejos. "Quiero cien portavasos", dijo una, "¿Qué tal catorce?", preguntó el ingeniero. El anuncio concluía diciendo: "Tiene todo lo que los niños quieren y todo lo que usted necesita".[21]

Roles y estatus. Una persona pertenece a muchos grupos: familia, clubes, organizaciones. La posición de la persona en cada grupo se puede definir en términos tanto del rol que desempeña como de su estatus. Un rol consiste en actividades que se espera realice la gente, según quienes la rodean. Cada rol conlleva un estatus que refleja la estima general conferida por la sociedad.

La gente a menudo elige productos que ponen de manifiesto su estatus en la sociedad. Considere los diferentes roles que desempeña una madre trabajadora. En su centro de trabajo, ella desempeña el rol de gerente de marca; en su familia, el de esposa y madre; en sus eventos deportivos favoritos, el de ferviente fanática. Como gerente de marca, comprará el tipo de ropa que refleje su rol y estatus dentro de la compañía.

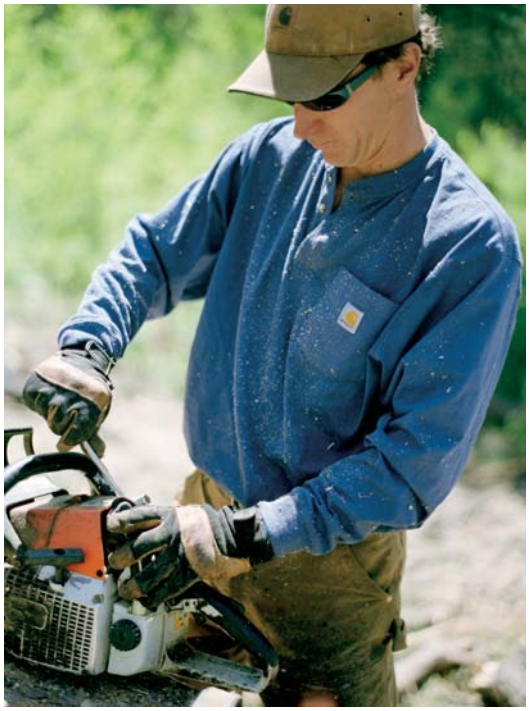
Factores personales En las decisiones de un comprador también influyen características personales como *edad y etapa del ciclo de vida*, *ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad, y autoconcepto.*

Edad y etapa del ciclo de vida. Los bienes y servicios que la gente compra cambian a lo largo de su vida. Los gustos en cuanto a comida, ropa, muebles, y recreación a menudo están relacionados con la edad. Otro factor que moldea las compras es la etapa del ciclo de vida familiar —las etapas que pudieran atravesar las familias al madurar conforme transcurre el tiempo—. El mercadólogo a menudo define sus mercados meta en términos de una etapa del ciclo de vida, y desarrolla productos y planes de marketing apropiados para cada etapa.

Las etapas tradicionales del ciclo de vida familiar incluyen a jóvenes solteros y matrimonios con hijos. Sin embargo, hoy en día el mercadólogo está prestando creciente atención a un número cada vez mayor de etapas alternas, no tradicionales, como parejas no casadas, parejas que se casan en la edad madura, parejas sin hijos, parejas del mismo sexo, padres

solteros, paternidad ampliada (padres que tienen hijos adultos jóvenes que regresan a casa), y otros.

Sony examinó recientemente su enfoque de marketing para orientar sus productos y servicios hacia los consumidores basándose en las etapas de su vida. Creó una nueva unidad, llamada división de marketing por segmento de consumidores, que ha identificado siete segmentos de la etapa de la vida. Éstos incluyen, entre otros, la generación Y (menores de 25 años), jóvenes profesionales/DINKs (doble ingreso, sin hijos, entre 25 y 34 años), familias (de 35 a 54 años), y zoomers (55 años o más). Un anuncio reciente de Sony dirigido a los zoomers, personas que se acaban de retirar o están cerca de retirarse, muestra a un hombre realizando su sueño de ir al espacio exterior. El anuncio trata no sólo del retiro, sino de los cambios psicológicos de la etapa de la vida que lo acompañan. "La meta es acercarnos a los consumidores", dice un ejecutivo de marketing por segmento de Sony.[22]



■ Ocupación: Carhartt fabrica ropa de trabajo tosca, durable y resistente, lo que ellos llaman "equipo original para el obrero estadounidense".

Ocupación. La ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que compra. Los obreros tienden a comprar ropa de trabajo más resistente, mientras que los ejecutivos compran más trajes. El mercadólogo trata de identificar aquellos grupos ocupacionales que tienen un interés destacado por sus productos y servicios. Una compañía incluso puede especializarse en elaborar los productos que requiere un grupo ocupacional determinado.

Por ejemplo, Carhartt fabrica ropa de trabajo tosca, durable y resistente, lo que ellos llaman "equipo original para el obrero estadounidense. Desde abrigos y chaquetas hasta chalecos y overoles… si la ropa lleva el nombre de Carhartt, su rendimiento será legendario". Su sitio web contiene testimonios de la vida real de trabajadores que son clientes de Carhartt. Un electricista, quien luchaba contra el frío en la región ártica de Canadá, dice que ha usado los overoles de la línea Artic de Carhartt, la chaqueta Artic, y otras prendas por más de dos años sin que ningún "botón se haya descosido, ninguna costura se haya rasgado, ni ningún cierre se haya atorado". Un entrenador de animales de California dice que su par favorito de pantalones de mezclilla es Carhartt: "No sólo me mantienen caliente, sino que aguantan el embate de las afiladas garras de un juguetón león".[23]

Situación económica. La situación económica de una persona influye en su selección de productos. Los mercadólogos que venden artículos sensibles al ingreso vigilan las tendencias en los ingresos personales, ahorros, y tasas de interés. Si los indicadores económicos advierten una recesión, los mercadólogos pueden tomar medidas para rediseñar sus productos, posicionarlos nuevamente, o ajustar su precio. Algunos se dirigen a consumidores que tienen mucho dinero y recursos, y cobran los precios correspondientes. Por ejemplo, Rolex posiciona sus lujosos relojes como "un tributo a la elegancia, un objeto de pasión, un símbolo eterno". Otros mercadólogos se enfocan en consumidores que tienen ingresos más modestos. Timex fabrica relojes más costeables que "aguantan una paliza y siguen funcionando".

Estilo de vida

El estilo de vida es el patrón de vida de una persona, expresado en su psicografía.

Estilo de vida. Gente que provenga de la misma subcultura, clase social y ocupación, podría tener muy distintos estilos de vida. El **estilo de vida** es el patrón de vida de una persona, expresado en su psicografía. Esta disciplina mide las principales dimensiones AIO (actividades, intereses, opiniones) de los consumidores —actividades (trabajo, pasatiempos, compras, deportes, eventos sociales), intereses (alimentos, moda, familia, recreación), y opiniones (acerca de sí mismos, de problemas sociales, de negocios, de productos)—. El estilo de vida comprende algo más que la clase social o personalidad del individuo; es un perfil de cómo actúa e interactúa en el mundo una persona.

Varios bufetes de investigación han desarrollado algunas clasificaciones para los estilos de vida. La tipología más ampliamente usada es VALS (*Values And LifeStyles*), *Valores y Estilos de Vida*, de SRI Consulting. VALS clasifica a las personas según lo que hacen con su tiempo y dinero. Divide a los consumidores en ocho grupos con base en dos dimensiones principales: motivación primaria y recursos. Las *motivaciones primarias* incluyen ideales, logros, y expresión personal. De acuerdo con SRI Consulting, los consumidores motivados principalmente por sus ideales se guían por conocimiento y principios. Los consumidores motivados por sus *logros* buscan productos y servicios que demuestren éxito entre sus coetáneos. Los consumidores motivados principalmente por su *expresión personal* buscan actividades físicas o sociales, variedad, y riesgo.

Dentro de cada orientación, a los consumidores se les subclasifica en: con *recursos abundantes* y con *recursos mínimos*, lo cual depende de si tienen niveles altos o bajos de ingresos, instrucción, salud, confianza en sí mismos, energía, y otros factores. Los consumidores que tienen niveles de recursos muy altos o muy bajos se clasifican sin tomar en cuenta sus motivaciones propias (innovadores, sobrevivientes). Los innovadores tienen tantos recursos que pueden expresar las tres motivaciones primarias en diferentes niveles. En contraste, los sobrevivientes tienen tan pocos recursos que no muestran una sólida motivación primaria; deben enfocarse en satisfacer sus necesidades en vez de en cumplir sus deseos.

Iron City, una marca de cerveza muy conocida en Pittsburgh, usó VALS para actualizar su imagen y mejorar las ventas. Iron City estaba perdiendo ventas porque sus clientes básicos, al envejecer, bebían cada vez menos cerveza, y los individuos más jóvenes no estaban comprando la marca. Las investigaciones de VALS mostraron que un segmento VALS, experimentadores masculinos, era el que bebía más cerveza, seguido por el segmento de luchadores. Los hombres de estos segmentos imaginaban a los bebedores de Iron City como obreros siderúrgicos que paraban en el bar local camino a sus casas. Sin embargo, se veían a sí mismos como más modernos, trabajadores y amantes de la diversión; rechazaban vigorosamente la anticuada imagen de industria pesada de Pittsburgh. Con base en esta investigación, Iron City creó anuncios que vinculaban su cerveza con la nueva imagen propia de sus consumidores meta. La publicidad mezclaba imágenes del viejo Pittsburgh con otras de la nueva y dinámica ciudad, y escenas de jóvenes experimentadores y luchadores divirtiéndose y trabajando duro. Menos de un mes después de iniciada la campaña, las ventas de Iron City aumentaron el 26 por ciento.[24]

La segmentación por estilo de vida también puede ayudar a entender la manera en que los consumidores usan internet, las computadoras, y otras tecnologías. Forrester desarrolló su esquema de "Tecnografía", el cual clasifica a los consumidores según su motivación, deseo y capacidad para invertir en tecnología. Este esquema divide a las personas en diez categorías, tales como:[25]

- *Progresistas:* Los que más gastan en tecnología de cómputo. Se enfocan en su carrera, tienen poco tiempo libre, están motivados, y son los principales usuarios de las nuevas tecnologías.
- *Creadores de la nueva era:* También gastan mucho, pero se concentran en la tecnología para uso doméstico, como educación y entretenimiento familiar.
- *Adictos a las computadoras:* Consumidores dedicados al entretenimiento interactivo y dispuestos a gastar en lo último en entretenimiento tecnológico.
- *Esforzados tecnológicos:* Consumidores que confían en la tecnología para avanzar en su carrera.
- *Tradicionalistas:* Personas de ciudades pequeñas que desconfían del uso de la tecnología.

Delta Airlines usó la tecnografía para dirigir mejor las ventas en línea de pasajes. Creó campañas de marketing para progresistas y creadores de la nueva era, que siempre andan escasos de tiempo, y eliminó de su lista de objetivos a los pesimistas tecnológicos (los que desconfían de la tecnología). Si se usa cautelosamente, el concepto de estilo de vida puede ayudar al mercadólogo a entender los cambiantes valores de los consumidores y la forma en que afectan su comportamiento de compra.

Personalidad
Características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas en el entorno individual.

Personalidad y autoconcepto. La personalidad distintiva de cada individuo influye en su comportamiento de compra. La **personalidad** se refiere a las características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas en el entorno individual. La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en uno mismo, dominio, sociabilidad, autonomía, defensa, adaptabilidad, y agresividad. La personalidad puede ser útil para analizar el comportamiento de los consumidores con respecto a la selección de ciertos productos o marcas. Por ejemplo, quienes venden café han descubierto que los bebedores asiduos de café suelen ser muy sociables. Por ello, Starbucks y otras cafeterías buscan atraer clientes mediante la creación de entornos en los que la gente pueda relajarse y socializar mientras toma café.



Personalidad de marca: Las marcas conocidas tienden a relacionarse estrechamente con uno o más rasgos humanos. Mountain Dew se asocia con "emociones" extremas.

La idea es que las marcas también tienen personalidad, y que los consumidores probablemente seleccionarán marcas cuya personalidad armonice con la suya. La *personalidad de marca* es la mezcla específica de rasgos humanos que se podrían atribuir a una marca en particular. Un investigador identificó cinco rasgos de personalidad de marca:[26]

1. Sinceridad (realista, honesto, saludable, y alegre)
2. Entusiasmo (audaz, lleno de vida, imaginativo, y actualizado)
3. Competencia (confiable, inteligente, y exitoso)
4. Sofisticación (de clase alta y encantador)
5. Aspereza (aficionado a las actividades al aire libre y fuerte)

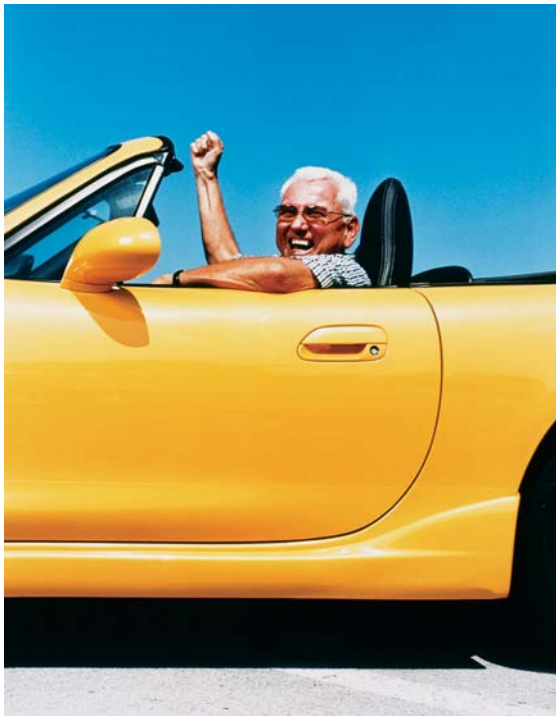
El investigador descubrió que un gran número de marcas conocidas tienden a asociarse estrechamente con un rasgo en particular: Levi's con la "aspereza", MTV con el "entusiasmo", CNN con la "competencia", y Campbell's con la "sinceridad". Por lo tanto, estas marcas atraerán a personas que tienen los mismos rasgos de personalidad.

Muchos mercadólogos usan un concepto relacionado con la personalidad: el *autoconcepto* (o *imagen propia*) de una persona. La premisa básica del autoconcepto es que las posesiones de las personas contribuyen a definir su identidad y a reflejarla; es decir, "somos lo que tenemos". Así, para entender el comportamiento de los consumidores, el mercadólogo debe entender primero la relación entre el autoconcepto del consumidor y sus pertenencias.

Factores psicológicos En las decisiones de compra de una persona también influyen cuatro factores psicológicos importantes: *motivación, percepción, aprendizaje,* y *creencias y actitudes*.

Motivación. Las personas tienen muchas necesidades en cualquier momento dado. Algunas son biológicas, y surgen de estados de tensión como hambre, sed o incomodidad. Otras son psicológicas, y surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en motivo cuando alcanza cierto nivel de intensidad suficiente. Un **motivo** (o impulso) es una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla. Los psicólogos han desarrollado algunas teorías sobre la motivación humana. Dos de las más populares, las teorías de Sigmund Freud y de Abraham Maslow, tienen implicaciones muy diferentes para el análisis de los consumidores y del marketing.

Motivo (impulso)
Una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.



■ Motivación: Un baby boomer envejecido que compra un auto deportivo convertible podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su escaso cabello. En un nivel más profundo, pudo haber comprado el auto para sentirse de nuevo joven e independiente.

Sigmund Freud supuso que la gente, en gran medida, no es consciente de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su comportamiento. Según Freud, las personas reprimen muchos impulsos durante su crecimiento. Esos impulsos nunca se eliminan ni se controlan perfectamente; emergen en sueños, palabras involuntarias, comportamientos neuróticos y obsesivos, y, en última instancia, en psicosis.

La teoría de Freud sugiere que las decisiones de compra de una persona son influenciadas por motivos subconscientes que incluso el comprador mismo no entiende totalmente. Así, un baby boomer envejecido que compra un auto deportivo convertible BMW 330Ci podría decir que simplemente le gusta sentir el viento en su escaso cabello. En un nivel más profundo, podría estar tratando de impresionar a otros con su éxito. En un nivel todavía más profundo, puede haber comprado el auto para sentirse joven e independiente de nuevo.

El término *investigación de la motivación* se refiere a la investigación cualitativa diseñada para sondear las motivaciones subconscientes ocultas de los consumidores, quienes con frecuencia no saben o no pueden describir por qué actúan como lo hacen. Por lo tanto, los investigadores de la motivación usan diferentes técnicas de sondeo para descubrir las emociones y actitudes subyacentes de las personas hacia marcas y situaciones de compra. Estas técnicas, algunas veces extrañas, van desde la terminación de un enunciado, asociación de palabras, pruebas de interpretación de caricaturas o manchas de tinta, hasta hacer que los consumidores sueñen despiertos o fantaseen sobre marcas o situaciones de compra. Un escritor nos ofrece un irónico resumen de una sesión de investigación de la motivación:[27]

> Buenos días, damas y caballeros. Nos hemos reunido el día de hoy para realizar una pequeña investigación sobre el consumidor. Ahora, recuéstense en los sofás y desechen sus inhibiciones, probaremos la libre asociación. Primero, piensen en las marcas como si fueran sus *amigas*. Imaginen

que pueden hablar con su comida. ¿Qué les diría? ¿Y ustedes qué le dirían a ella?... Ahora, piensen en su champú como si fuera un animal. Vamos, no sean tímidos. ¿Sería un oso panda o un león? ¿Una serpiente o una oruga peluda? Para el ejercicio final, sentémonos y saquemos nuestros marcadores mágicos. Hagan un dibujo de una persona que esté manipulando masa. ¿Ella está usando un delantal o un negligé? ¿Un traje de oficina o un vestido de cancán?

Tales técnicas proyectivas parecen bastante tontas, y algunos mercadólogos desestiman este tipo de investigación de la motivación y lo tachan de ridículo. Pero muchos usan rutinariamente estos enfoques sensibleros para entender más a fondo la psiques de los consumidores y desarrollar mejores estrategias de marketing.

Muchas empresas contratan equipos de psicólogos, antropólogos, y otros sociólogos para que lleven a cabo investigaciones sobre la motivación. Una agencia de publicidad frecuentemente realiza entrevistas individuales de tipo terapéutico para ahondar en la actividad interna de los consumidores. Otra compañía pide a los consumidores que describan sus marcas favoritas como animales o automóviles (por ejemplo, Cadillacs contra Chevrolets) para evaluar el prestigio asociado con las diferentes marcas. Incluso otros investigadores se basan en hipnosis, terapia de los sueños, o luces tenues y música suave para sondear las oscuras profundidades de las psique del consumidor.

Abraham Maslow trató de explicar por qué la gente quiere satisfacer ciertas necesidades en ciertos momentos. ¿Por qué una persona dedica mucho tiempo y energía a su seguridad personal y otra los dedica a ganar la estima de otros individuos? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas conforman una jerarquía, como se muestra en la figura 5.4, desde las más urgentes, situadas abajo, hasta las menos urgentes, arriba.[28] Dichas necesidades incluyen las *fisiológicas,* de *seguridad, sociales,* de *estima*, y de *actualización propia*.

Una persona trata de satisfacer primero la necesidad más importante. Cuando esa necesidad se satisface, deja de ser un motivador y la persona tratará entonces de satisfacer la siguiente necesidad más apremiante. Por ejemplo, las personas que se están muriendo de hambre (necesidad fisiológica) no se interesarán por los últimos sucesos acaecidos en el mundo del arte (necesidades de actualización propia) ni en la forma en que otros los ven o aprecian (necesidades sociales o de estima), ni siquiera en si están respirando aire limpio o sucio (necesidades de seguridad). Sin embargo, a medida que se satisface cada necesidad importante, la siguiente necesidad más apremiante entrará en juego.

Percepción. Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que la persona actúe dependerá de su percepción acerca de la situación. Todos aprendemos por el flujo de información a través de nuestros cinco sentidos: visión, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada quien recibe, organiza e interpreta esta información sensorial de manera individual. La **percepción** es el proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen inteligible del mundo.

Percepción
Proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información para formarse una imagen inteligible del mundo.

La gente puede tener percepciones distintas acerca del mismo estímulo a causa de tres procesos: atención selectiva, distorsión selectiva, y retención selectiva. Las personas diariamente están expuestas a una gran cantidad de estímulos. Por ejemplo, un analista calcula



FIGURA 5.4
Jerarquía de Maslow de las necesidades

que las personas están expuestas a más de 5000 anuncios en un solo día.[29] Para una persona es imposible prestar atención a todos estos estímulos. La *atención selectiva*, la tendencia de las personas a filtrar la mayor parte de la información a la que están expuestas, implica que el mercadólogo tiene que trabajar con especial ahínco para atraer la atención del cliente.

Incluso los estímulos evidentes no siempre dan el resultado que se pretendía. Cada persona ajusta la información que le llega a una configuración mental existente. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de las personas a interpretar la información de modo que apoye lo que ya creen. Por ejemplo, si alguien desconfía de una empresa, puede percibir como dudosos los anuncios honestos de ésta. La distorsión selectiva implica que el mercadólogo debe tratar de entender la forma de pensar de los consumidores y cómo afectará sus interpretaciones sobre la información publicitaria y de ventas.



■ Percepción selectiva: Es imposible que las personas presten atención a los miles de anuncios a los que están expuestas cada día, así que tienden a filtrar la mayoría.

Las personas también olvidan mucho de lo que aprenden; tienden a retener información que apoye sus actitudes y creencias. A causa de la *retención selectiva*, es probable que los consumidores recuerden las cosas buenas de una marca que prefieren y olviden las cosas buenas de las marcas de la competencia. Debido a la atención, distorsión y retención selectivas, el mercadólogo tiene que esforzarse mucho por comunicar sus mensajes. Este hecho explica por qué se usan tanto el drama y la repetición para enviar los mensajes al mercado.

Resulta interesante que —a pesar de que la mayoría de los mercadólogos se preocupa porque la gente siquiera perciba sus ofertas— algunos consumidores se preocupen por la posibilidad de ser afectados por mensajes de marketing sin saberlo; mediante la *publicidad subliminal*. En 1957, un investigador anunció que había proyectado las frases "Coma palomitas de maíz" y "Beba Coca-Cola" en la pantalla de un cine de Nueva Jersey cada cinco segundos por 1/300 de segundo. Este investigador informó que si bien los espectadores no reconocieron concientemente estos mensajes, sí los absorbieron de forma subconsciente y compraron 58 por ciento más palomitas de maíz y 18 por ciento más Coca-Cola. De repente, los anunciantes y los grupos de protección a los consumidores mostraron intenso interés por la percepción subliminal. La gente expresó temor de que les lavaran el cerebro, y California y Canadá declararon ilegal esa práctica. Aunque después el investigador admitió haber inventado los datos, el asunto no ha concluido. Algunos consumidores todavía temen estar siendo manipulados por mensajes subliminales.

Numerosos estudios realizados por psicólogos e investigadores de consumidores no han logrado encontrar un vínculo entre mensajes subliminales y comportamiento. Al parecer, la publicidad subliminal simplemente no tiene el poder que le han atribuido sus críticos. La mayoría de los publicistas descarta la idea de una conspiración de la industria para manipular a los consumidores con mensajes "invisibles". Un experto de la industria dice: "[Algunos consumidores creen que somos] magos y que los podemos manipular a nuestro antojo. ¡Ajá! ¡Uf! ¡Oh, cielos! Como sabemos, y aquí entre nos, la mayoría [de nosotros] tenemos dificultad para obtener un aumento en las ventas del 2 por ciento con la ayuda de 50 millones de dólares en medios de comunicación e imágenes extremadamente explícitas de sexo, dinero, poder y otros [motivadores] de las emociones humanas. La sola idea de que [nosotros] somos titiriteros, jalando cruelmente las cuerdas de las marionetas que son los consumidores, es insoportable".[30]

Aprendizaje
Cambios en el comportamiento de un individuo como resultado de la experiencia.

Aprendizaje. Cuando la gente actúa, aprende. El **aprendizaje** describe los cambios observados en el comportamiento de un individuo como resultado de la experiencia. Los teóricos del aprendizaje sostienen que la mayor parte del comportamiento humano se aprende. El aprendizaje ocurre por la interacción de impulsos, estímulos, indicios, respuestas, y refuerzo.

Un *impulso* es un fuerte estímulo interno que exige acción. Un impulso se convierte en motivo cuando se le dirige hacia un *objeto de estímulo* específico. Por ejemplo, el impulso de una persona para la actualización propia podría motivarla a comprar una cámara digital. La respuesta del consumidor a la idea de comprar una cámara está condicionada por los indicios que lo rodean. Los *indicios* son estímulos menores que determinan cuándo, dónde y cómo responde la persona. Por ejemplo, la persona podría ver varias cámaras en el escaparate de una tienda, enterarse de un precio de rebaja especial, o hablar sobre ellas con un amigo. Todos estos son indicios que pueden influir en la *respuesta* del consumidor a su interés en comprar el producto.

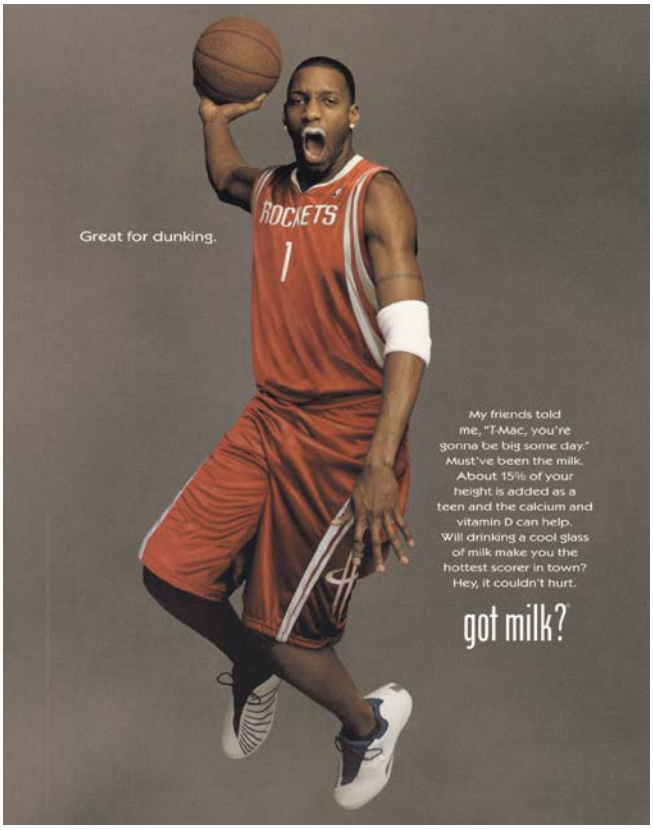
Supongamos que un consumidor compra una cámara digital Nikon. Si la experiencia es satisfactoria, es probable que use la cámara cada vez más, su respuesta se *reforzará*. Luego, la siguiente vez que quiera comprar una cámara, unos binoculares o algún producto similar, existe mayor probabilidad de que compre un producto Nikon. Para los mercadólogos, la importancia práctica de la teoría del aprendizaje es que pueden elevar la demanda de un producto al asociarlo con impulsos fuertes, al utilizar indicios motivadores, y al proporcionar un refuerzo positivo.

Creencias y actitudes. Al hacer y aprender, la gente adquiere creencias y actitudes. Éstas, a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene acerca de algo. Las creencias podrían estar basadas en conocimientos reales, opiniones, o en la fe, y pueden tener o no alguna carga emocional. Al mercadólogo le interesan las creencias que la gente formula acerca de productos y servicios específicos porque tales creencias constituyen la imagen de los productos y las marcas, la cual afecta el comportamiento de compra. Si algunas de las creencias son erróneas e impiden la compra, el mercadólogo querrá lanzar una campaña para corregirlas.

La gente tiene actitudes en lo tocante a religión, política, vestimenta, música, alimentos, y casi cualquier otra cosa. La *actitud* describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente consistentes de una persona hacia un objeto o idea. Las actitudes preparan mentalmente a una persona para que una cosa le guste o le disguste, para acercarse a ella o alejarse de ella. El comprador de la cámara digital podría mantener actitudes tales como "Comprar lo mejor", "Los japoneses fabrican los mejores productos del mundo", y "La creatividad y la expresión personal son dos de las cosas más importantes en la vida". En tal caso, la cámara Nikon encajaría bien en las actitudes actuales de ese consumidor.

Es difícil modificar las actitudes. Las actitudes de una persona encajan en un patrón, modificar una actitud podría requerir ajustes difíciles en muchas otras actitudes. Por ello, las empresas normalmente deben tratar de que sus productos encajen en las actitudes existentes, más que intentar alterar las actitudes. Desde luego, hay excepciones en las que el elevado costo de tratar de cambiar las actitudes podría rendir grandes dividendos:

Para 1994, el consumo de leche había estado en decadencia durante 20 años. La percepción general era que la leche era poco saludable, anticuada, sólo para niños, o buena sólo con galletas y pasteles. Para contrarrestar estas ideas, el Programa Nacional de Educación de Procesadores de Leche Líquida (MilkPEP) inició una campaña de anuncios que mostraba a celebridades con bigotes de leche y la leyenda "¿Tienes leche?". La campaña no sólo ha gozado de inmensa popularidad, sino también de gran éxito: no sólo detuvo el descenso en el consumo de leche, sino que incluso lo aumentó. La campaña sigue activa y aunque el mercado meta era, en un principio, el de mujeres de veintitantos años, se ha ampliado hacia otros mercados meta y ha adquirido la categoría de culto entre los adolescentes, para deleite de sus padres. Los chicos coleccionan los anuncios impresos en que aparecen estrellas musicales como Kelly Clarkson y Nelly, actrices como Jessica Alba y Lindsay Lohan, ídolos deportivos como Jeff Gordon, Tracy McGrady, y Venus y Serena Williams. Dado el éxito de los anuncios impresos, la industria estableció el sitio web (www.whymilk.com) donde los jovencitos pueden crear sus propios bigotes, ver los nuevos anuncios, y obtener los pormenores sobre "todo lo que debes saber acerca de la leche". La industria también promueve la leche a través de labores básicas de marketing. Recientemente lanzó un evento de promoción itinerante que buscaba los mejores bailarines y grupos de adolescentes. El mejor grupo recibirá un contrato de grabación, y el bailarín más talentoso pasará el próximo verano en la MTV Beach House. Los adolescentes también pueden participar en un concurso de la



■ Es difícil modificar las actitudes, pero en Estados Unidos la inmensamente popular campaña de bigotes de leche del Programa Nacional de Educación de Procesadores de Leche Líquida (MilkPEP) logró cambiar las actitudes de la gente hacia la leche.

revista *Rolling Stone* en el que muestran un bigote de leche junto a un famoso músico, y después pasan un día trabajando con la celebridad como técnico de sonido.[31]

Ahora podemos valorar las diversas fuerzas que afectan el comportamiento de los consumidores. La decisión del consumidor es resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales, y psicológicos.

EL PROCESO DE DECISIÓN DEL COMPRADOR

Ahora que hemos examinado las influencias que afectan a los compradores, estamos en condiciones de examinar la forma en que éstos toman sus decisiones de compra. En la figura 5.5 se muestra que el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas: *reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra,* y *comportamiento posterior a la compra.* Es evidente que el proceso de compra se inicia mucho antes de la compra propiamente dicha y continúa durante mucho tiempo después. El mercadólogo debe enfocarse en todo el proceso de compra, no sólo en la decisión de compra.[32]

La figura sugiere que los consumidores pasan por las cinco etapas en cada compra, pero en compras de rutina los consumidores a menudo se saltan algunas de esas etapas, o invierten su orden. Una mujer que compra su marca normal de dentífrico reconocería la necesidad y pasaría directamente a la decisión de compra, y se saltaría la búsqueda de información y la evaluación. Sin embargo, usamos el modelo de la figura 5.5 porque muestra todas las consideraciones que se presentan cuando un consumidor enfrenta una situación de compra nueva y compleja.

Reconocimiento de la necesidad El proceso de compra inicia con el *reconocimiento de la necesidad:* el comprador reconoce un problema o una necesidad. La necesidad puede ser provocada por *estímulos internos* cuando una de las necesidades normales de la persona —como hambre, sed o sexo— se eleva a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. La necesidad también puede ser provocada por *estímulos externos*. Por ejemplo, un anuncio o la charla con un amigo pueden provocar que la persona piense en comprar un nuevo automóvil. En esta etapa, el mercadólogo debe investigar a los consumidores para averiguar qué clases de necesidades o problemas surgen, qué los causa, y cómo llevan al consumidor a un producto en particular.

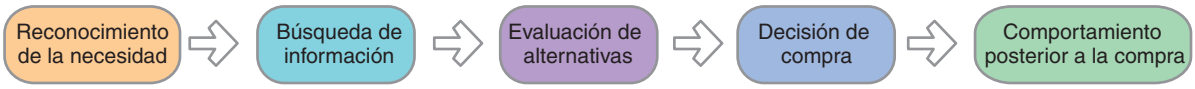


■ El reconocimiento de la necesidad puede ser provocado por la publicidad. Este ingenioso anuncio de Pepsi alerta a los consumidores sobre los beneficios de “0 calorías. 0 carbohidratos”.

Búsqueda de información Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no, el consumidor podría guardar la necesidad en su memoria o realizar una *búsqueda de información* relacionada con la necesidad. Por ejemplo, una vez que ha decidido comprar un automóvil nuevo, es probable que, como mínimo, la persona preste más atención a los anuncios de automóviles, a los automóviles que manejan sus amigos, y a las conversaciones sobre automóviles. O bien, podría buscar activamente material impreso, telefonear a sus amigos y reunir información de otras formas. El qué tanto busque dependerá de la intensidad de su impulso, de la cantidad de información con que cuente inicialmente, de la facilidad para obtener más información, del valor que tenga para la persona la información adicional, y de la satisfacción que obtenga de la búsqueda.

Los consumidores pueden obtener información a partir de distintas fuentes. Éstas incluyen *fuentes personales* (familiares, amigos, vecinos, conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, concesionarios en línea, empaques, exhibiciones), *fuentes públicas* (medios de comunicación masiva, organizaciones de clasificación de consumidores), y *fuentes empíricas* (manejo, evaluación, uso del producto). La influencia relativa de estas fuentes de información varía según el producto y el comprador. En general, el consumidor recibe la mayor cantidad de informa-

FIGURA 5.5 Proceso de decisión del comprador



ción acerca de un producto de las fuentes comerciales —aquellas que están bajo el control del mercadólogo—. Sin embargo, las fuentes más eficaces suelen ser las personales. Las fuentes comerciales normalmente *informan* al comprador, pero las fuentes personales *autentifican* o *evalúan* los productos para el comprador. Como dice un mercadólogo: "Es muy raro que una campaña publicitaria pueda ser tan eficaz como un vecino recargado en la cerca diciendo 'este producto es maravilloso' ".[33]

Conforme se obtiene más información, aumenta la conciencia y el conocimiento que el consumidor tiene de las marcas y características disponibles. En su búsqueda de información sobre automóviles, el consumidor se puede enterar del gran número de marcas que hay. La información también le ayudará a descartar ciertas marcas. Una empresa debe diseñar su mezcla de marketing para que los posibles clientes conozcan y estén conscientes de su marca; debe identificar cuidadosamente las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada fuente.

Evaluación de alternativas Hemos visto cómo el consumidor usa la información para llegar a una serie de opciones finales de marca. ¿Cómo elige el consumidor entre las diferentes marcas? El mercadólogo debe saber cómo se efectúa la *evaluación de las alternativas*, es decir, de qué manera el consumidor procesa su información para elegir una marca. Lamentablemente, los consumidores no siguen un sólo proceso de evaluación para resolver todas las situaciones de compra. En vez de eso, tienen lugar distintos procesos de evaluación.

El consumidor adquiere actitudes hacia las diferentes marcas a través de algún procedimiento de evaluación. La forma en que los consumidores evalúan alternativas de compra depende del consumidor individual y de la situación de compra específica. En algunos casos, los consumidores realizan cálculos cuidadosos y razonan lógicamente; en otros, los mismos consumidores casi no evalúan —compran por impulso y se apoyan en su intuición—. Hay ocasiones en que los consumidores toman decisiones de compra por su cuenta; en otras, recurren a amistades, guías del consumidor, o vendedores para que los asesoren.

Supongamos que un consumidor ya redujo sus opciones de automóvil a tres marcas, y que le interesan primordialmente cuatro atributos: el diseño, la economía en el funcionamiento, la garantía, y el precio. En esta etapa, probablemente se ha formado creencias acerca del lugar que ocupa cada marca con respecto a cada atributo. Es evidente que si un auto quedó en primer lugar con respecto a todos los atributos, podemos pronosticar que será el elegido. Sin embargo, las marcas varían en cuanto a atractivo. El consumidor puede basar su decisión de compra en un solo atributo, y sería fácil pronosticar su decisión. Si le interesa el diseño antes que nada, comprará el auto que en su opinión tenga el mejor diseño. Pero la mayoría de los compradores considera varios atributos, cada uno de los cuales tiene una importancia diferente. Si supiéramos qué importancia asigna este comprador a cada uno de los cuatro atributos, podríamos anticipar su decisión de compra con mayor exactitud.

El mercadólogo debe estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan realmente las alternativas de marca. Si sabe qué procesos de evaluación entran en juego, podrá tomar las medidas apropiadas para influir en la decisión del comprador.

Decisión de compra En la etapa de evaluación, el consumidor califica las marcas y desarrolla intenciones de compra. En general, la *decisión de compra* del consumidor será adquirir la marca de mayor preferencia, pero dos factores se pueden interponer entre la *intención* de compra y la *decisión* de compra. El primer factor está constituido por las *actitudes de otros*. Si alguien que el consumidor considera importante insiste en que compre el automóvil de precio más bajo, se reducirán las posibilidades de compra de un automóvil más caro.

El segundo factor lo componen *factores de situación inesperados*. El consumidor podría formarse una intención de compra con base en factores como el ingreso que espera tener, el precio que espera pagar, y los beneficios que espera obtener del producto. Sin embargo, sucesos inesperados podrían alterar la intención de compra. Por ejemplo, la situación económica podría empeorar, un competidor directo podría bajar sus precios, o un amigo podría contarle que su automóvil preferido lo decepcionó. Es así como las preferencias e incluso las intenciones de compra no siempre dan lugar a una compra real.

MARKETING EN ACCIÓN 5.1

Lexus: Encanta a los clientes para que regresen

Cierre sus ojos por un minuto e imagine un típico concesionario de automóviles. ¿No está impresionado? Hable con un amigo que posea un Lexus, y seguramente cambiará de opinión. El concesionario típico Lexus es… bueno, todo menos típico.

En Plano, Texas, los clientes de Lexus que esperan termine el servicio de mantenimiento de sus automóviles pueden repatingarse en un mullido sofá, ver televisión en una pantalla gigante, navegar por internet, y disfrutar de un café con leche en el área de bebidas. El concesionario está considerando agregar un área de manicura. "Tratamos de que sea parecido al cuarto de estar de su propio hogar", dice el presidente de la empresa concesionaria.

En California, otro distribuidor Lexus compró una máquina de golf de 50,000 dólares para que los clientes practiquen su juego mientras esperan el cambio de aceite. En el otro lado del país, un concesionario de Raleigh, Carolina del Norte, tiene un centro de negocios totalmente equipado —con máquina de fax y acceso inalámbrico a internet— para brindarlo a los ocupados ejecutivos. Los clientes menos ambiciosos pueden relajarse ante una mesa de café en el salón cercano, y conversar mientras disfrutan de una taza de café de Starbucks recién preparado y galletas de chispas de chocolate acabadas de salir del horno.

¿Por qué cuentan con todos estos servicios especiales? Lexus sabe que el buen marketing no termina con la venta. Mantener a los clientes felices *después* de la venta es la clave para crear relaciones duraderas. Los concesionarios de todo el país tienen un objetivo en común: encantar a los clientes para que regresen. Lexus cree que si "encanta a los clientes, y los sigue encantando, tendrá un cliente para toda la vida". Y sabe lo valioso que puede ser un cliente —calcula que el valor promedio de la vida de un cliente de Lexus es de 600,000 dólares.

A pesar de contar con todos estos servicios, pocos clientes de Lexus pasan mucho tiempo en el local del concesionario. Lexus sabe que la mejor visita a un concesionario es la que no se tiene que realizar. En consecuencia, para empezar, fabrica automóviles que complacen al cliente: autos de gran calidad que no necesitan mucho servicio. Por medio del "Compromiso de Lexus", la compañía promete ofrecer "los mejores automóviles jamás fabricados". En 2005, J. D. Power volvió a nombrar a Lexus como la mejor marca en calidad inicial. El modelo Lexus SC 430 obtuvo el récord del automóvil con menos problemas de calidad jamás registrado.

Sin embargo, cuando un automóvil necesita servicio, Lexus se desvive para que la experiencia resulte fácil e indolora. La mayoría de los concesionarios incluso van por el automóvil, y lo devuelven después de terminar el servicio de mantenimiento. El auto regresa impecable gracias a la limpieza gratuita que elimina bichos y suciedad de los exteriores y manchas en los interiores de piel. Quizás usted se sorprenda al saber que incluso han llegado a retocar la letra del logotipo de una puerta para devolverle su brillo de fábrica. "Mi esposa nunca comprará otro auto que no sea un Lexus", dice un satisfecho propietario de Lexus. "Vienen a nuestra casa, recogen el auto, le cambian el aceite, [lo embellecen] y lo devuelven. Ella será su cliente de por vida".

Y cuando un cliente lleva un auto, Lexus lo repara a la primera y a tiempo. Los concesionarios saben que sus acaudalados consumidores tienen dinero, "pero lo que no tienen es tiempo". Así que algunos concesionarios como Mike Sullivan, de California, están probando un sistema que utiliza a tres técnicos en vez de uno para efectuar las revisiones de servicio de 35,000 millas. El nuevo sistema recortará el tiempo de espera del cliente a la mitad. "Yo no estoy en el negocio de los automóviles", dice un concesionario, "estoy en el negocio del servicio".

Además de mimar a los clientes con un extraordinario servicio, Lexus también crea experiencias especiales que promueven las relaciones duraderas. Por ejemplo, Lexus Australia recompensa a sus clientes

Comportamiento posterior a la compra La tarea del mercadólogo no termina cuando se compra el producto. Después de adquirirlo, el consumidor quedará satisfecho o insatisfecho y tendrá un *comportamiento posterior a la compra*, el cual es de interés para el mercadólogo. ¿Qué determina que el consumidor quede satisfecho o insatisfecho con una compra? La respuesta radica en la relación que hay entre las *expectativas del consumidor* y el *desempeño percibido* del producto. Si el producto no cumple con las expectativas, el consumidor quedará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho; si excede las expectativas, el consumidor quedará encantado.

Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los vendedores deben hacer declaraciones acerca de sus productos que correspondan fielmente a su desempeño, con la finalidad de satisfacer a los clientes. Algunos vendedores incluso podrían citar niveles de desempeño menores que los reales para aumentar la satisfacción de los consumidores con el producto. Por ejemplo, los vendedores de Boeing suelen ser conservadores al estimar los beneficios potenciales de sus aviones. Casi siempre subestiman la eficiencia del combustible: prometen un ahorro del 5 por ciento que resulta ser de un 8 por ciento. Los clientes quedan encantados porque el desempeño es mejor que el esperado; vuelven a comprar y comentan con otros clientes potenciales que Boeing cumple sus promesas.

Disonancia cognoscitiva
Molestia del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

Casi todas las compras importantes producen **disonancia cognoscitiva,** o molestia causada por un conflicto posterior a la compra. Después de la compra, los consumidores quedan satisfechos con los beneficios de la marca que eligieron y se alegran de haber evitado las desventajas de las marcas que no compraron.

leales con paquetes VIP para el teatro. Les da la oportunidad de comprar los mejores asientos en el teatro de la ópera de Sydney. En el intermedio, los clientes pueden visitar el exclusivo salón Inner Circle VIP y beber una copa gratuita de Domaine Chandon mientras abren su paquete de regalos VIP que contiene mercancía conmemorativa exclusiva del espectáculo.

De acuerdo con su sitio web, desde el principio, Lexus decidió "revolucionar la experiencia automotriz con un apasionado compromiso hacia los productos más finos, apoyado por concesionarios que crean la experiencia de propiedad más satisfactoria que el mundo jamás haya visto. Prometemos valorar al cliente como un individuo importante; hacer las cosas bien desde el principio, y sobrepasar siempre las expectativas".

En Lexus, sobrepasar las expectativas del cliente a veces significa incluso cumplir con solicitudes extravagantes de los clientes. Dave Wilson, propietario de varios concesionarios Lexus ubicados en el sur de California, cuenta que recibió una carta de la disgustada dueña de un Lexus quien gastó 374 dólares por las reparaciones de su automóvil en su concesionaria. Ella ya había tenido cuatro vehículos Lexus y nunca se le había presentado ningún problema. Su carta decía que le molestaba tener que pagar por los arreglos del automóvil actual. Resulta que pensó que el auto no necesitaba mantenimiento —y sólo salía y manejaba… y manejaba, y manejaba—. "Ella no pensaba en que debiera hacerle algo a su Lexus", dice Wilson. "El auto tenía 60,000 millas, y nunca se le había cambiado el aceite". Wilson le reembolsó sus 374 dólares.

Al decir de todos, Lexus ha cumplido con la ambiciosa promesa declarada a los consumidores. Ha creado a quienes parecen ser los propietarios de automóvil más satisfechos del mundo. Lexus no solamente encabeza con regularidad los índices de calidad de J. D. Power, también los índices de satisfacción del cliente, y no sólo en Estados Unidos sino en todo el mundo. En 2004, Lexus alcanzó la puntuación más alta en satisfacción del cliente jamás registrada en los 11 años de historia de los índices J. D. Power en el Reino Unido. La satisfacción del cliente se traduce en ventas y lealtad del cliente. El año pasado, por quinto año consecutivo, Lexus fue el vendedor número uno de automóviles de lujo en Estados Unidos. Y una vez que alguien se convierte en cliente Lexus, lo hace para siempre. Lexus retiene al 84 por ciento de los clientes que han acudido a los concesionarios para realizarle servicio a su automóvil.



■ *Encantar al cliente: El compromiso de Lexus. Lexus promete crear la experiencia de propiedad más satisfactoria que el mundo jamás haya visto.*

Fuentes: "Toyota Earns 10 Awards in the J. D. Power and Associates Initial Quality Study —Lexus Has Top-Ranked Vehicle for Five Years in a Row", comunicado de prensa, 18 de mayo de 2005, consultado en www.lexus.com/about/press_releases/index.html; Jean Halliday, "Dealers Improve Waiting Areas to Boost Loyalty", *Automotive News*, 22 de marzo de 2004, p. 38; Steve Finlay, "At Least She Put Fuel in It", *Ward's Dealer Business*, 1 de agosto de 2003; "Lexus Roars for Loyal Customers", *B&T Magazine*, 27 de noviembre de 2003; "Keeping the Customers Satisfied", *The Derry Journal*, 30 de abril de 2004; "Servco Lexus Customers Get a Sneak Peak at the All-New GX 470", *Servo Pacific*, abril de 2004; Mark Rechtin, "Lexus: Growth Won't Hurt Brand's Cachet", *Automotive News*, 19 de abril de 2004, p. 49; Mark Rechtin, "Lexus Strives to Remain Top-Selling Brand", *Automotive News*, 24 de enero de 2005, p. 8; Jeremy W. Peters, "Lexus Tops Owners Survey for Fifth Year", *New York Times*, 19 de mayo de 2005, p. C10; y "Lexus Covenant", consultado en www.lexus.com/about/corporate/covenant.html, agosto de 2005.

Sin embargo, toda compra implica un compromiso. Los consumidores se sienten inquietos por haber adquirido las desventajas de la marca que eligieron y por haber perdido los beneficios de las marcas que no compraron. Así, los consumidores sienten siempre al menos un poco de disonancia posterior a la compra.[34]

¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente? La satisfacción de los clientes es un factor clave para establecer relaciones redituables con ellos —para conservarlos, desarrollarlos, y cosechar su valor de por vida—. Los clientes satisfechos vuelven a comprar el producto, hablan favorablemente a otros acerca del producto, prestan menos atención a marcas y anuncios de la competencia, y compran otros productos de la misma empresa. Muchos mercadólogos van más allá de simplemente *cumplir* con las expectativas de los clientes —buscan *encantar* al cliente (vea Marketing en acción 5.1).

Un cliente insatisfecho responde de otra manera. Los rumores negativos viajan más lejos y más rápidamente que los positivos, y pueden dañar en poco tiempo las actitudes de los consumidores hacia una compañía y sus productos. Las compañías no pueden confiar en que los clientes insatisfechos les harán saber sus quejas. La mayor parte de los clientes descontentos nunca habla con la compañía acerca de su problema. Por ello, la compañía debe medir la satisfacción de sus clientes con regularidad y establecer sistemas que *animen* a los clientes a presentar sus quejas. De este modo, la compañía puede saber cómo se está desempeñando y cómo puede mejorar.

Pero, ¿qué deben hacer las compañías con los clientes insatisfechos? Casi todas ofrecen, como mínimo, números telefónicos gratuitos y sitios web para manejar quejas y peticiones. Por ejemplo, en los últimos veinte años, la línea de ayuda de Gerber (1-800-4-GERBER) ha

recibido más de cinco millones de llamadas. Los empleados de esta línea de ayuda, la mayoría madres o abuelas, tratan las preocupaciones de más de 2400 clientes al día y proporcionan consejos sobre el cuidado de los bebés las 24 horas del día, los 365 días del año. Los clientes también pueden consultar el sitio web de Gerber, proporcionar su número telefónico, y un miembro del personal se pone en contacto con ellos posteriormente.

Al estudiar la decisión integral del comprador, los mercadólogos podrían encontrar formas de ayudarle a tomarla. Por ejemplo, si los consumidores no están adquiriendo un producto nuevo porque no lo consideran necesario, el mercadólogo podría lanzar mensajes publicitarios que activen la necesidad y muestren cómo el producto resuelve los problemas de los clientes. Si éstos conocen el producto, pero no lo compran porque tienen actitudes de rechazo hacia él, el mercadólogo deberá encontrar formas de modificar el producto o bien cambiar la percepción de los consumidores.

EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA PARA PRODUCTOS NUEVOS

Hemos visto las etapas por las que atraviesan los compradores cuando tratan de satisfacer una necesidad. El paso por dichas etapas puede ser rápido o lento, e incluso algunas etapas pueden invertirse. Mucho depende de la naturaleza del comprador, del producto, y de la situación de compra.

Producto nuevo
Bien, servicio o idea que ciertos clientes potenciales perciben como novedad.

Proceso de adopción
Proceso mental que sigue una persona desde que se entera de una innovación hasta su adopción final.

Ahora veremos la forma en que los compradores enfocan la compra de productos nuevos. Un **producto nuevo** es un bien, servicio o idea que algunos consumidores potenciales perciben como novedad. Es posible que el producto haya aparecido tiempo atrás, pero lo que nos interesa es ver cómo los consumidores se enteran inicialmente de la existencia de los productos y deciden si los adoptarán o no. Definimos el **proceso de adopción** como "el proceso mental que sigue una persona desde que se entera de una innovación hasta su adopción final"; y *adopción*, como la decisión que toma una persona de convertirse en usuario regular del producto.[35]

Etapas del proceso de adopción Los consumidores atraviesan cinco etapas en el proceso de adopción de un producto nuevo:



■ El proceso de adopción: Este anuncio alienta la prueba al ofrecer un cupón.

- *Conciencia:* El consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero carece de información acerca de él.
- *Interés:* El consumidor busca información acerca del producto nuevo.
- *Evaluación:* El consumidor considera si tiene sentido probar el producto nuevo.
- *Prueba:* El consumidor prueba el producto nuevo a pequeña escala para estimar mejor su valor.
- *Adopción:* El consumidor decide usar plenamente y con regularidad el producto nuevo.

Este modelo sugiere que quienes hacen marketing para un producto nuevo deben pensar en la forma de ayudar a los consumidores a pasar por estas etapas. Un fabricante de televisiones HD (televisiones de alta definición) podría descubrir que muchos consumidores que están en la etapa de interés no avanzan a la etapa de prueba a causa de la incertidumbre y lo cuantioso de la inversión. Si estos mismos consumidores estuvieran dispuestos a usar una televisión HD durante cierto periodo de prueba mediante el pago de una cuota módica, el fabricante deberá considerar la posibilidad de ofrecer un plan de prueba con opción de compra.

Diferencias individuales en el grado de innovación La gente difiere mucho en su disposición a probar productos nuevos. En cada área de productos hay "pioneros de consumo" y adoptadores tempranos. Otras personas adoptan los productos nuevos mucho después. La gente se puede dividir en las categorías de adoptadores que se muestran en la figura 5.6. Después de un inicio lento, un número creciente de personas adopta el producto nuevo. La cantidad de adoptadores alcanza un máximo y luego

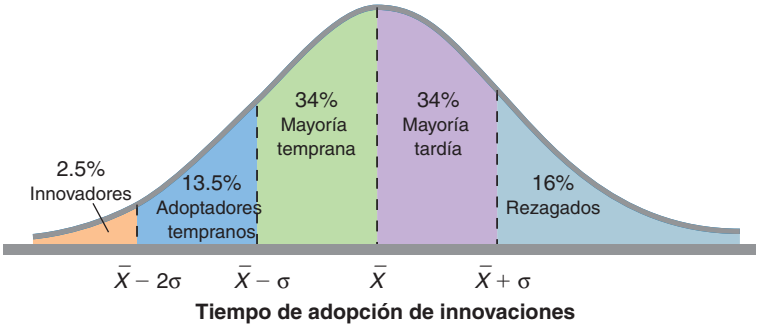


FIGURA 5.6
Clasificación de adoptadores con base en el tiempo relativo de adopción de innovaciones

Fuente: Reimpreso con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster, a partir de *Diffusion of Innovations*, quinta edición, por Everett M. Rogers. Copyright © 2003 por The Free Press.

disminuye a medida que se reduce el número de no adoptadores restante. Los innovadores se definen como el primer 2.5 por ciento de los compradores que adoptan una idea nueva (aquellos situados a más de dos desviaciones estándar del tiempo promedio de adopción); los adoptadores tempranos constituyen el siguiente 13.5 por ciento (entre una y dos desviaciones estándar); etcétera.

Los cinco grupos de adoptadores tienen valores diferentes. Los *innovadores* son aventureros —prueban ideas nuevas y asumen cierto riesgo. Los *adoptadores tempranos* se guían por el respeto: son líderes de opinión en sus comunidades adoptan nuevas ideas pronto pero cautelosamente. La *mayoría temprana* actúa deliberadamente: aunque casi nunca son líderes, adoptan ideas nuevas antes que el individuo promedio. La *mayoría tardía* es escéptica: adopta una innovación sólo después de que la mayoría de la gente la ha probado. Por último, los *rezagados* están maniatados por la tradición: sospechan de los cambios y sólo adoptan la innovación cuando se ha convertido en una especie de tradición.

Esta clasificación de adoptadores sugiere que una compañía innovadora debe investigar las características de los innovadores y adoptadores tempranos y dirigir sus actividades de marketing hacia ellos. En general, los innovadores tienden a ser relativamente más jóvenes, instruidos, y con ingresos más altos que los adoptadores tardíos y los no adoptadores; están más abiertos hacia cuestiones desconocidas, confían más en sus propios valores y juicios, y están más dispuestos arriesgarse. También, son menos leales a las marcas y más propensos a aprovechar promociones especiales como descuentos, cupones, y muestras.

Influencia de las características del producto sobre la tasa de adopción Las características del nuevo producto afectan la rapidez con que es adoptado. Algunos productos tienen éxito de la noche a la mañana (como los iPod), mientras que otros tardan mucho en lograr aceptación, como las televisiones de alta definición (HDTV). Existen cinco características de especial importancia para la rapidez con que se adopta una innovación. Por ejemplo, consideremos las características de HDTV en relación con la rapidez de adopción:

- *Ventaja relativa:* El grado en que la innovación parece ser mejor que los productos existentes. Cuanto mayor sea la ventaja relativa percibida de usar HDTV, digamos en cuanto a calidad de la imagen y comodidad para la visión del televidente, más pronto se adoptarán esas televisiones.
- *Compatibilidad:* El grado en que la innovación encaja en los valores y experiencias de los consumidores potenciales. HDTV, por ejemplo, es muy compatible con los estilos de vida de hogares de la clase media alta. Sin embargo, no es muy compatible con los sistemas de programación y transmisión actuales disponibles para los consumidores.
- *Complejidad:* El grado en que la innovación es difícil de entender o usar. Los televisores HDTV no son muy complejos y, por lo tanto, una vez que haya programación y los precios bajen, tardarán menos en penetrar en los hogares que innovaciones más complejas.
- *Divisibilidad:* El grado en que la innovación se puede probar durante un tiempo limitado. Los televisores HDTV todavía son muy caros. En la medida en que la gente pueda arrendarlos con opción a compra, aumentará la rapidez de su adopción.
- *Comunicabilidad:* El grado en que los resultados del uso de la innovación se pueden observar o describir a otras personas. Puesto que los televisores HDTV se prestan a demostración y descripción, su uso se extenderá con mayor rapidez entre los consumidores.

Hay otras características que también influyen en la rapidez de adopción, tales como costos iniciales y regulares, riesgo e incertidumbre, y aprobación social. Quienes hacen marketing de productos nuevos deben investigar sobre todos estos factores al desarrollar el producto nuevo y su programa de marketing.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR A TRAVÉS DE LAS FRONTERAS INTERNACIONALES

Entender el comportamiento de los consumidores ya de por sí es difícil para las compañías que venden dentro de las fronteras de un solo país. Para las que operan en muchos países, entender y atender las necesidades de los consumidores puede convertirse en una tarea ardua. Aunque es posible que los consumidores de diferentes países tengan algunas cosas en común, sus valores, actitudes, y comportamientos a menudo varían ampliamente. El mercadólogo internacional debe entender tales diferencias y ajustar sus productos y programas de marketing de manera acorde.

A veces las diferencias son evidentes. Por ejemplo, en Estados Unidos, donde mucha gente desayuna cereal con regularidad, Kellogg concentra su marketing en tratar de convencer a los consumidores de que elijan una marca de Kellogg en lugar de una de la competencia. En Francia, en cambio, donde la mayoría de las personas prefiere *croissants* y café, o ni siquiera desayuna, la publicidad de Kellogg simplemente trata de convencer a la gente de que debe comer cereal en el desayuno. Sus paquetes incluyen instrucciones paso por paso para preparar el cereal. En India, donde muchos consumidores desayunan platillos fritos pesados, pero también muchos no desayunan, la publicidad de Kellogg trata de convencer a los consumidores de cambiar a un desayuno más ligero y nutritivo.

En muchos casos, las diferencias entre mercados internacionales son más sutiles. Podrían ser resultado de diferencias físicas detectadas en los consumidores y sus entornos. Por ejemplo, Remington produce máquinas de afeitar eléctricas más pequeñas para las más pequeñas manos de los consumidores japoneses. Otras diferencias son resultado de variaciones en las costumbres. En Japón, por ejemplo, donde la humildad y la deferencia se consideran grandes virtudes, los enfoques de venta agresivos resultan ofensivos. No entender tales diferencias en las costumbres y comportamientos entre un país y otro puede ser desastroso para los productos y programas de marketing internacionales.

El mercadólogo debe decidir hasta qué punto adaptará sus productos y programas de marketing para volverlos congruentes con las culturas y necesidades únicas de los consumidores de otros mercados. Por un lado, es conveniente estandarizar sus ofertas para simplificar las operaciones y aprovechar los ahorros en costos. Por otra parte, la adaptación de las actividades de marketing dentro de cada país da como resultado productos y programas que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores locales. La cuestión de si conviene adaptar o estandarizar la mezcla de marketing en los mercados internacionales ha producido un animado debate en años recientes.

Vinculación de conceptos

Éste es un buen lugar para detenernos y aplicar los conceptos que hemos examinado en la primera parte del capítulo.

- Piense en una compra importante que usted haya efectuado hace poco. ¿Qué proceso de compra siguió? ¿Qué factores principales influyeron en su decisión?
- Elija una compañía que hayamos analizado en un capítulo anterior Nike, NASCAR, Disney, Best Buy, Coach, Jones Soda, Lexus, u otra . ¿La compañía elegida entiende a sus clientes y su comportamiento de compra para crear mejores relaciones con ellos?
- Piense en una compañía como Intel, que vende sus productos a fabricantes de computadoras y a otras compañías, no a consumidores finales. ¿Cómo diferiría el marketing que Intel dirige a clientes industriales del que Starbucks dirige a los consumidores finales? La segunda parte del presente capítulo se ocupa de este tema.

Mercados industriales y comportamiento de compradores industriales

De una forma u otra, la mayor parte de las compañías grandes venden a otras organizaciones. Compañías tales como DuPont, Boeing, IBM, Caterpillar, y un sinnúmero de otras empresas, venden *la mayor parte* de sus productos a otros negocios. Incluso las grandes compañías de productos de consumo, que elaboran productos usados por consumidores finales, primero deben vender sus productos a otros negocios. Por ejemplo, General Mills fabrica muchos productos de consumo conocidos —cereales Big G (Cheerios, Wheaties, Total, Golden Grahams); harinas preparadas (Pillsbury, Betty Crocker, harina Gold Medal),

refrigerios (Nature Valley, Chex Mix, Pop Secret); yogur Yoplait, y otros. Sin embargo, para vender estos productos a los consumidores, General Mills tiene que vendérselos primero a mayoristas y detallistas que sirven al mercado del consumidor.

El **comportamiento del comprador industrial** se refiere al comportamiento de compra de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores. También incluye a detallistas y mayoristas que adquieren bienes con el fin de revenderlos o rentarlos mediante la obtención de una utilidad. En el *proceso de compra industrial*, los compradores industriales determinan qué productos y servicios deben comprar sus organizaciones, y después averiguan, evalúan, y seleccionan entre las alternativas que tienen de proveedores y marcas. Los *mercadólogos de empresa a empresa* (*B2B*) deben hacer lo posible por entender los mercados industriales y el comportamiento de los compradores industriales.

Comportamiento del comprador industrial
Es el comportamiento de compra de organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores.

MERCADOS INDUSTRIALES

El mercado industrial es *enorme*. De hecho, en los mercados industriales se mueven muchos más artículos y dinero que en los mercados de consumo. Por ejemplo, piense en el gran número de transacciones industriales que intervienen en la producción y venta de un solo juego de neumáticos Goodyear. Diversos proveedores venden a Goodyear caucho, acero, equipo, y otros materiales necesarios para producir neumáticos. Luego, Goodyear vende neumáticos terminados a detallistas, quienes a su vez los venden a los consumidores. Así, se efectuaron muchas compras *industriales* para solamente un conjunto de compras *de consumo*. Además, Goodyear vende sus neumáticos como equipo original a fabricantes que los instalan en vehículos nuevos, y como equipo de reposición a empresas que mantienen flotillas de automóviles, camiones, autobuses, u otros vehículos de la compañía.

Características de los mercados industriales

En ciertos aspectos, los mercados industriales son similares a los de consumo. En ambos intervienen personas que asumen roles de compra y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados industriales difieren en muchos sentidos de los deconsumo. Las principales diferencias tienen que ver con la *estructura del mercado y la demanda*, con la *naturaleza de la unidad de compra*, y con los *tipos de decisiones y el proceso de decisión* involucrado.

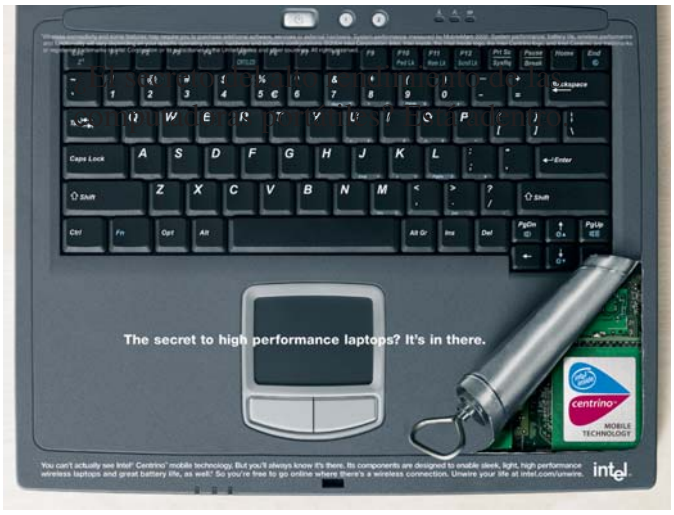
Estructura del mercado y demanda

Los mercadólogos industriales normalmente tratan con *mucho menos, pero mucho más grandes, compradores* que los mercadólogos de consumo. Incluso en los mercados industriales grandes, lo normal es que unos cuantos compradores adquieran la mayor parte de la producción. Por ejemplo, cuando Goodyear vende neumáticos de reposición a consumidores finales, su mercado potencial incluye a dueños de los millones de automóviles que actualmente se usan en Estados Unidos y el mundo. Sin embargo, el destino de Goodyear en el mercado industrial depende de los pedidos que alguno de los pocos fabricantes importantes de automóviles pudiera hacerle. De igual manera, Black & Decker vende sus herramientas eléctricas y equipo para intemperie a decenas de millones de consumidores en todo el mundo. Sin embargo, debe vender estos productos a través de tres enormes clientes detallistas —Home Depot, Lowe's, y Wal-Mart— que combinados totalizan más de la mitad de sus ventas.

Demanda derivada
Demanda industrial que, en última instancia, proviene de (se deriva de) la demanda de bienes de consumo.

Los mercados industriales también están más *concentrados geográficamente*. Más de la mitad de los compradores industriales de Estados Unidos se ubican en ocho estados: California, Nueva York, Ohio, Illinois, Michigan, Texas, Pennsylvania, y Nueva Jersey. Además, la demanda industrial es una **demanda derivada** —en última instancia, se deriva de la demanda de bienes de consumo—. Hewlett-Packard y Dell compran microprocesadores porque sus consumidores compran computadoras personales. Si la demanda de computadoras personales baja, también lo hará la demanda de microprocesadores.

Por lo tanto, los mercadólogos B2B a veces promocionan sus productos directamente entre los consumidores finales para aumentar la demanda industrial. Por ejemplo, la prolongada campaña publicitaria "Intel Inside" de Intel busca convencer



■ Demanda derivada: La prolongada campaña publicitaria "Intel Inside" de Intel aumenta la demanda de microprocesadores Intel y de las computadoras personales que los contienen. "¿El secreto del alto rendimiento de las computadoras portátiles? Está adentro".

a compradores de computadoras personales sobre las bondades de los microprocesadores Intel. La creciente demanda de microprocesadores Intel aumenta la demanda de las computadoras personales que los contienen, y ganan tanto Intel como sus socios industriales.

De manera similar, INVISTA promociona el teflón directamente entre los consumidores finales como un componente de marca que es clave en las telas y pieles repelentes a las manchas y libres de arrugas. Etiquetas de *Teflon Fabric Protector* pueden verse colgar de líneas de ropa como Dockers de Levi's, ropa para hombres Donna Karan, y ropa de mezclilla de Ralph Lauren.[36] Al dar a conocer y presentar el atractivo del teflón a los consumidores finales, INVISTA vuelve también más atractivos los productos que lo contienen.

Naturaleza de la unidad de compra A diferencia de las compras de consumo, en una compra industrial por lo regular intervienen *más participantes en la decisión* y se realiza una *labor* de *compra más profesional*. Es común que las compras industriales sean efectuadas por agentes de compras capacitados que pasan toda su vida laboral aprendiendo a comprar mejor. Cuanto más compleja sea la compra, más probable será que varias personas participen en el proceso de toma de decisiones. En la compra de bienes importantes resulta común la participación de comités de compra formados por técnicos expertos y miembros de la alta dirección.

Además de todo esto, muchas compañías están mejorando ahora sus funciones de compra mediante funciones de "administración de proveedores" o "desarrollo de proveedores". Hoy en día, los mercadólogos B2B enfrentan una nueva generación de gerentes de suministros de niveles más altos y mejor capacitados. Estos gerentes de suministros algunas veces parecen saber más sobre la compañía de los proveedores que los propios proveedores. Por lo tanto, los mercadólogos industriales deben contar con vendedores muy bien capacitados para tratar con estos compradores tan bien capacitados.

Tipos de decisiones y el proceso de decisión Los compradores industriales, por lo regular, enfrentan decisiones de compra *más complejas* que los compradores de consumo. Las compras a menudo involucran grandes cantidades de dinero, complejas consideraciones técnicas y económicas, e interacciones entre muchas personas de varios niveles de la organización del comprador. Dado que las compras son más complejas, los compradores industriales podrían tardar más en tomar sus decisiones. El proceso de compra industrial tiende a estar *más formalizado* que el proceso de compra de los consumidores. Las grandes compras industriales por lo general exigen especificaciones detalladas del producto, pedidos por escrito, búsquedas cuidadosas de proveedores, y aprobación formal.

Por último, en el proceso de compra industrial, es común que el comprador y el vendedor *dependan mucho más* uno del otro. Los mercadólogos de consumo por lo regular mantienen cierta distancia con sus clientes. En cambio, los mercadólogos industriales colaboran de cerca con sus clientes durante todas las etapas del proceso de compra —desde ayudar a sus clientes a definir problemas y encontrar soluciones, hasta apoyar sus operaciones después de la venta—. A menudo personalizan sus ofertas de acuerdo con las necesidades individuales de sus clientes.

COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES INDUSTRIALES

En el nivel más básico, el mercadólogo quiere saber cómo responderán los compradores industriales a los diversos estímulos de marketing. En la figura 5.7 se muestra un modelo del comportamiento de los compradores industriales. En este modelo, los estímulos de marketing y de otro tipo afectan a la organización compradora y producen ciertas respuestas. Al igual que en el caso de las compras de consumo, los estímulos de marketing para las compras industriales constan de las cuatro P: producto, precio, punto de venta, y promo-

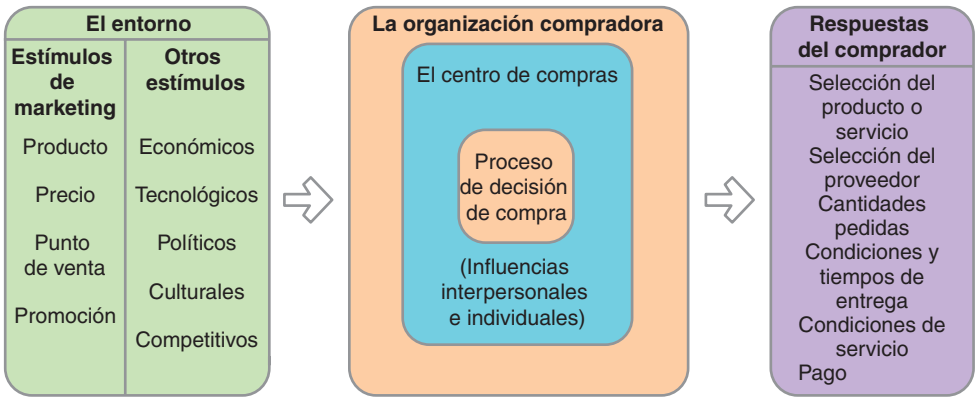


FIGURA 5.7
Un modelo del comportamiento de los compradores industriales

ción. Otros estímulos incluyen importantes fuerzas del entorno: económicas, tecnológicas, políticas, culturales, y competitivas. Estos estímulos llegan a la organización y se convierten en respuestas del comprador: selección de productos o servicios; selección de proveedores; cantidades pedidas; y condiciones de entrega, servicio y pago. Para poder diseñar buenas estrategias de mezcla de marketing el mercadólogo debe entender qué sucede dentro de la organización, y así convertir los estímulos en respuestas de compra.

Dentro de la organización, la actividad de compra consta de dos partes principales: el centro de compras, formado por todas las personas que intervienen en la decisión de compra, y el proceso de decisión de compra. El modelo muestra que en el centro de compras y en el proceso de decisión de compra influyen factores internos de la organización, interpersonales e individuales, además de factores externos del entorno.

El modelo de la figura 5.7 sugiere cuatro preguntas acerca del comportamiento de los compradores industriales: ¿Qué decisiones de compra toman esos compradores? ¿Quiénes participan en el proceso de compra? ¿Qué es lo que más influye en los compradores? ¿Cómo toman sus decisiones los compradores industriales?

Recompra directa
Situación de compra industrial en la que el comprador realiza un resurtido de cierto pedido sin hacerle modificación alguna y de modo rutinario.

Recompra modificada
Situación de compra industrial en la que el comprador desea modificar especificaciones, precios, términos, o proveedores del producto.

Situación de tarea nueva
Proceso de compra industrial en el que el comprador adquiere un producto o servicio por primera vez.

Venta de sistemas
Compra de una solución en paquete a un solo vendedor para resolver un problema, con ello se evitan todas las decisiones individuales que intervienen en una situación compleja de compra.

Principales tipos de situaciones de compra

Hay tres tipos principales de situaciones de compra.[37] En un extremo está la *recompra directa*, que es una decisión más bien de rutina; en el otro extremo está la *tarea nueva*, la cual podría requerir de una investigación exhaustiva. Entre estos dos extremos se ubica la *recompra modificada*, ésta demanda poca investigación.

En una **recompra directa**, el comprador efectúa un resurtido de cierto pedido sin hacerle modificación alguna. Esto lo maneja regularmente el departamento de compras de manera rutinaria. Con base en su satisfacción previa, el comprador simplemente elige entre los distintos proveedores de su lista. Los proveedores que están "aceptados" en la lista tratan de mantener la calidad de los productos y servicios aprobados, y a menudo proponen sistemas de resurtido automáticos con el fin de que el agente de compras ahorre tiempo al hacer pedidos de resurtido. Los proveedores que "no están aceptados" tratan de ofrecer algo nuevo o explotar la insatisfacción para que el comprador los considere.

En una **recompra modificada**, el comprador desea modificar especificaciones, precios, condiciones, o proveedores del producto. En la recompra modificada, por lo regular, intervienen más personas involucradas en la toma de decisiones que en una recompra directa. Los proveedores aceptados podrían ponerse nerviosos y sentirse presionados debido a que deben hacer su mejor esfuerzo para proteger la cuenta. Los proveedores no aceptados podrían ver la situación de recompra modificada como una oportunidad para hacer un mejor ofrecimiento y conseguir ventas nuevas.

Una compañía que por primera vez compra un producto o servicio enfrenta una situación de **tarea nueva.** En tales casos, cuanto mayor sea el costo o el riesgo, mayor será la cantidad de participantes en la decisión, y enorme su esfuerzo por obtener información. La situación de tarea nueva es la oportunidad y el reto más grande del mercadólogo. Éste no sólo trata de acceder al mayor número posible de influencias de compra claves, también proporciona ayuda e información.

El comprador toma pocas decisiones en la recompra directa y muchas en la tarea nueva. En la situación de tarea nueva, el comprador debe tomar decisiones acerca de especificaciones, proveedores, límites de precios, términos de pago, cantidades del pedido, tiempos de entrega, y términos de servicio del producto. El orden de estas decisiones varía en cada situación, y diferentes participantes en el proceso de decisión influyen en cada una de estas elecciones.

Muchos compradores industriales prefieren comprar una solución en paquete a un solo proveedor para resolver un problema. En lugar de comprar individualmente todos los componentes y luego armarlos, el comprador podría solicitar a los proveedores proporcionar los componentes *y* armar el paquete o sistema. Por lo regular, la empresa que ofrece el sistema más completo que satisface las necesidades del cliente es la que logra la venta. Por ello, la **venta de sistemas** suele ser una estrategia clave de marketing industrial para conseguir y retener cuentas. Por ejemplo, ChemStation proporciona una solución completa para los problemas de limpieza industrial de sus clientes:

> ChemStation vende químicos de limpieza industrial a una amplia gama de clientes industriales, que van desde negocios de lavado de coches hasta la Fuerza Aérea de Estados Unidos.



■ ChemStation no solamente proporciona a sus clientes químicos de limpieza. "Nuestros clientes… piensan en nosotros más como socios que como proveedores".

Ya sea que un cliente deba limpiar una flota o una fábrica, una tienda o un restaurante, una destilería o una base del ejército, ChemStation le proporciona siempre la mejor solución de limpieza. Provee de miles de productos a cientos de industrias. Pero ChemStation no solo vende productos. Primero, trabaja de cerca con cada cliente individual para inventar una fórmula para un jabón especialmente diseñado para ese cliente. Ha preparado fórmulas especiales para limpiar manos, plumas, huevos, silenciadores de autos, flautas, tanques de perfume, recipientes que contienen maquillaje cosmético para los ojos, moldes para fabricar yates, camiones de concreto, barcas pesqueras, y todo lo que uno se pueda imaginar. Después, ChemStation entrega la mezcla hecha a la medida en un tanque especial instalado en la empresa del cliente. Por último, le da mantenimiento al tanque, monitorea su uso, y lo rellena automáticamente cuando el contenido baja. Así, ChemStation vende un sistema completo para manejar los problemas de limpieza particulares de cada cliente. El lema de la compañía es: "¡Nuestro sistema es su solución!". Mientras trabaja en estrecho contacto con algún cliente para encontrar una solución, ChemStation cultiva una relación duradera que le permitirá superar a sus competidores. Tal como fue señalado en una reciente edición de Insights, un boletín informativo para clientes de ChemStation: "Nuestros clientes… con frecuencia piensan en nosotros más como socios que como proveedores".[38]

Participantes en el proceso de compras industriales

Centro de compras
Todos los individuos y unidades que participan en el proceso de decisión de compras industriales.

¿Quién compra los billones de dólares en bienes y servicios que necesitan las organizaciones industriales? La unidad de toma de decisiones de una organización que compra se denomina **centro de compras:** todos los individuos y unidades que participan en el proceso de toma de decisiones de compras industriales. El centro de compras incluye a todos los miembros de la organización que desempeñan un papel en el proceso de decisión de compra. Este grupo comprende a los propios usuarios del producto o servicio, a quienes toman la decisión de compra, a quienes influyen en la decisión de compra, a quienes efectúan propiamente la compra, y a quienes controlan la información de compra.

El centro de compras no es una unidad fija identificada formalmente dentro de la organización compradora: es un conjunto de funciones de compra que diferentes personas asumen para efectuar las diferentes compras. Dentro de la organización, el tamaño y la composición del centro de compras variarán para los diferentes productos y las distintas situaciones de compra. En el caso de algunas compras de rutina, una sola persona —digamos un agente de compras— podría asumir todas las funciones del centro de compras y actuar como la única persona que interviene en la decisión de compra. En el caso de compras más complejas, el centro de compras podría incluir 20 o 30 personas de diferentes niveles y departamentos de la organización.

El concepto de centro de compras presenta un reto de marketing importante. Los mercadólogos industriales deben averiguar quién participa en la decisión, la influencia relativa de cada participante, y qué criterio de evaluación utiliza cada uno. Por ejemplo, el grupo de productos y servicios médicos Cardinal Health vende a los hospitales batas quirúrgicas desechables. La compañía identifica al personal que interviene en esta decisión de compra: el vicepresidente de compras, el administrador de la sala de operaciones, y los cirujanos. Cada participante desempeña un papel distinto. El vicepresidente de compras analiza si el hospital debe comprar batas desechables o batas que se puedan utilizar de nuevo. Si el análisis favorece a las batas desechables, el administrador de la sala de operaciones compara los diferentes productos y precios y elige uno. Este administrador considera absorbencia, calidad antiséptica, diseño y costo de la bata, y normalmente compra la marca que cubre los requisitos y tiene el precio más bajo. Por último, los cirujanos afectan posteriormente la decisión al expresar su satisfacción o insatisfacción con la marca.



■ Centro de compras: Cardinal Health enfrenta una amplia gama de influencias de compra, desde ejecutivos de compras y administradores de hospitales hasta los cirujanos que usan sus productos.

El centro de compras incluye por lo regular a algunos evidentes participantes que intervienen formalmente en la decisión de compra. Por ejemplo, en la decisión de comprar un jet corporativo probablemente intervendrán el director ejecutivo de la compañía, el piloto en jefe, un agente de compras, algunos miembros del departamento legal, un miembro de la alta dirección, y otros individuos a quienes se les encomiende formalmente la decisión de compra. También podrían intervenir participantes informales menos evidentes, algunos de los cuales podrían tomar realmente la decisión de

compra o ejercer una influencia decisiva en ella. Algunas veces, ni los miembros del centro de compras conocen a todos los participantes. Por ejemplo, la decisión acerca de cuál jet corporativo comprar en realidad podría ser tomada por un miembro del consejo corporativo que guste de volar y conozca mucho sobre aviones. Esta persona puede ejercer una gran influencia en la decisión de compra. Muchas de las decisiones de compra industriales son resultado de complejas interacciones entre los siempre cambiantes participantes del centro de compras.

Principales influencias sobre los compradores industriales Los compradores industriales están sujetos a muchas influencias al tomar sus decisiones de compra. Algunos mercadólogos suponen que las principales influencias son económicas. Creen que los compradores preferirán al proveedor que les ofrezca el precio más bajo, el mejor producto, o el mayor servicio, y se concentran en ofrecer beneficios económicos importantes a los compradores. Sin embargo, los compradores industriales en realidad responden por igual a factores económicos y personales. Lejos de ser fríos, calculadores e impersonales, como seres humanos y sociales, reaccionan tanto ante la razón como ante las emociones.

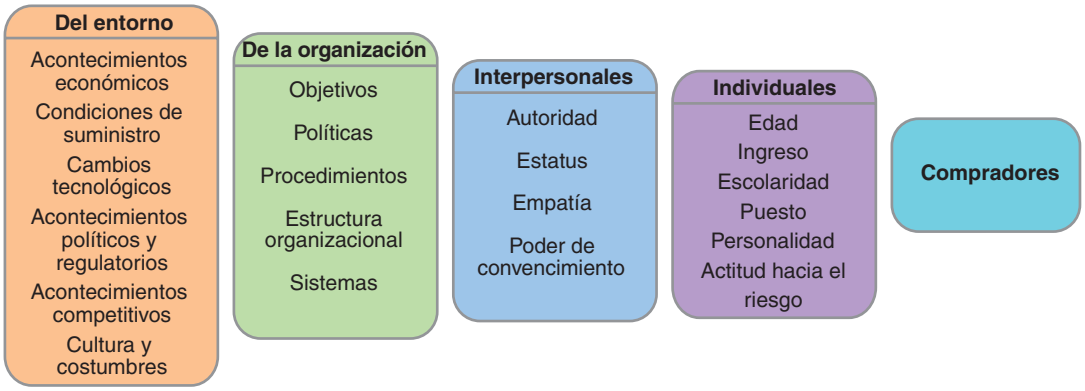
Hoy en día, la mayor parte de los mercadólogos industriales admite que la emoción desempeña un papel importante en las decisiones de compra industriales. Por ejemplo, se creería que un anuncio para promover camiones grandes ante los compradores corporativos de flotillas de camiones pondría énfasis en factores objetivos técnicos, de desempeño, y económicos. Sin embargo, un anuncio reciente de camiones Volvo para uso pesado muestra a dos conductores que juegan a las "vencidas" y declara: "Resuelve todos sus problemas de flotilla, excepto a quién le toca conducir". Resulta que, ante la escasez de conductores en toda la industria, el tipo de camiones que contenga una flotilla puede ayudarle a atraer conductores calificados. El anuncio de Volvo destaca las depuradas líneas del camión, su comodidad y amplio espacio interior, características que lo hacen más atractivo para los conductores. El anuncio concluye que los camiones Volvo están "construidos para volver más rentables a las flotillas y a los conductores mucho más posesivos".



■ Las emociones desempeñan un papel importante en las compras industriales. Este anuncio de camiones Volvo menciona factores objetivos, como eficiencia y facilidad de mantenimiento, pero hace mayor hincapié en factores más emocionales como las depuradas líneas del camión, su comodidad y amplio espacio interior, características que "vuelven a los conductores mucho más posesivos".

En la figura 5.8 se muestran diversos grupos de influencias que actúan sobre los compradores industriales —del entorno, de la organización, interpersonales e individuales—. Los *factores del entorno* desempeñan un papel importante. Por ejemplo, en los compradores industriales pueden influir considerablemente factores del entorno económico actual y previsto, como el nivel de demanda primaria, el panorama económico, y el costo del dinero. Otro factor del entorno es la escasez de materiales clave. Actualmente muchas empresas están más dispuestas a comprar y mantener inventarios más grandes de materiales escasos a fin de garantizar un suministro adecuado. Los sucesos tecnológicos, políticos y competitivos del entorno también afectan a los compradores industriales. Por último, la cultura y las costumbres pueden influir decisivamente en las reacciones del comprador industrial ante el

FIGURA 5.8 Principales influencias sobre el comportamiento de compra industrial



MARKETING EN ACCIÓN 5.2

Modales de marketing internacional: Cuando vaya a Roma, haga lo que hacen los romanos

Imagine esto: Consolidated Amalgamation, Inc., piensa que es tiempo de que el resto del mundo disfrute los mismos finos productos que ha ofrecido a los consumidores estadounidenses a lo largo de dos generaciones, así que envía a su vicepresidente Harry E. Slicksmile a Europa, África y Asia para explorar el territorio. El señor Slicksmile se detiene primero en Londres, donde hace una pequeña labor de venta con algunos banqueros llamándoles por teléfono. Maneja a los parisinos con igual facilidad: después de pedir una mesa en el restaurante La Tour d'Argent, saluda a su invitado a comer, el director de un bufete industrial de ingeniería, diciendo "Llámame Harry, Jacques".

En Alemania, el señor Slicksmile es muy energético. Expone una espléndida y vanguardista presentación de marketing que incluye gráficas con movimiento y audiovisuales, demuestra que este chico de Georgia *sabe* cómo producir dinero. Mientras se dirige a Milán, Harry conversa con el empresario japonés sentado a su lado en el avión. Pone su tarjeta en la charola del hombre y, cuando se despiden, estrecha cálidamente su mano y palmea su brazo derecho. Más tarde, para su cita con el dueño de un bufete de diseño de empaques italiano, nuestro héroe usa un cómodo abrigo deportivo de pana, pantalones caqui, y zapatos informales. Todos saben que los italianos son estrafalarios y despreocupados.

El señor Slicksmile ahora se dirige a Arabia Saudita, donde presenta calmadamente a un cliente potencial una multimillonaria propuesta en una elegante carpeta de piel. Su parada final es en Beijing, China, donde habla con un grupo de ejecutivos chinos durante el almuerzo. Después de comer, pone sus palillos en el tazón de arroz y le presenta a cada invitado un elegante reloj de Tiffany, como recuerdo de su visita.

Un gran viaje, que seguramente generará un montón de pedidos, ¿cierto? Equivocado. Seis meses después, Consolidated Amalgamation no tiene nada que mostrar sobre el viaje más que una pila de deudas. En el extranjero, Harry no causó muy buena impresión.

Este hipotético caso ha sido exagerado. Los estadounidenses rara vez son tan tontos. Pero los expertos dicen que el éxito en los negocios internacionales depende mucho del conocimiento del territorio y de su gente. Al aprender inglés y desarrollarse en otras formas, los líderes de negocios del mundo se han topado con estadounidenses más de una vez en su camino. En contraste, los estadounidenses a menudo hacen poco excepto suponer que los demás marcharán a su ritmo. "Queremos que las cosas se hagan de la manera 'estadounidense' cuando viajamos. Rápido. Conveniente. Fácil. Así que nos convertimos en 'estadounidenses feos' y exigimos a los demás que cambien", dice un experto estadounidense en comercio mundial. "Pienso que haríamos más negocios si nos esforzáramos más".

El pobre Harry sí trató, pero en las peores maneras. Los británicos, por regla general, no hacen tratos por teléfono, como si hacen los estadounidenses. No es tanto una diferencia "cultural" sino una diferencia en enfoques. A un auténtico francés no le gusta la familiaridad instantánea —preguntas sobre su familia, religión o universidad, ni se dirige a los extraños por su nombre de pila—. "Ese pobre sujeto, Jacques, probablemente no lo mostró, pero estaba impresionado y con seguridad *no* muy contento", explica un experto en prácticas de negocios en Francia. "Esto es considerado de mal gusto", continúa. "Incluso meses después de hacer negocios, yo esperaría a que me invitaran [a usar nombres de pila]… En Europa siempre es correcto decir 'Señor'".

La ostentosa presentación de Harry probablemente fue un fracaso entre los alemanes, que odian la exageración y la extravagancia. Sin embargo, de acuerdo con un experto alemán, los empresarios alemanes están acostumbrados a tratar con estadounidenses. Aunque permanecen las diferencias en lenguaje corporal y costumbres, los últimos 20 años los han suavizado. "En la reunión de negocios de anoche, abracé a una mujer estadounidense", dice. "Eso sería normal en Francia, pero los alemanes [mayores] aún tienen dificultad para aceptar [esta costumbre]." El experto dice que llamar a las secretarias por su nombre de pila se considera grosero: "Tienen derecho a ser llamadas por su apellido. Se debe pedir permiso primero, y obtenerlo." En Alemania, las per-

comportamiento y las estrategias del proveedor, sobre todo en el entorno de marketing internacional (vea Marketing en acción 5.2).

En el comportamiento de los compradores industriales también influyen marcadamente *factores de la organización*. Cada organización que compra tiene sus propios objetivos, políticas, procedimientos, estructura, y sistemas, y el mercadólogo industrial debe conocer también estos factores. Entre las preguntas que hay que contestar están: ¿Cuántas personas intervienen en la decisión de compra? ¿Quiénes son? ¿Qué criterios de evaluación usan? ¿Qué políticas y límites marca la empresa a sus compradores?

El centro de compras incluye generalmente muchos participantes que influyen unos en otros, de modo que los *factores interpersonales* también cuentan en el proceso de compra industrial. Sin embargo, suele ser difícil evaluar tales factores interpersonales y la dinámica de grupos. Los participantes del centro de compras no llevan etiquetas que dicen "tomador de decisiones clave" o "persona sin importancia". Y no siempre es el participante de mayor categoría del centro de compras el que mayor influencia tiene. Los participantes podrían influir en la decisión de compra porque controlen recompensas y sanciones, sean apreciados, tengan conocimientos especiales, o sostengan una relación especial con otros participantes de importancia. Los factores interpersonales a menudo son muy sutiles. En la medida de lo posible, el mercadólogo industrial debe tratar de entender estos factores y diseñar estrategias que los tomen en cuenta.



■ *Las compañías estadounidenses deben ayudar a sus directivos a entender a los clientes y costumbres internacionales. Por ejemplo, los japoneses veneran las tarjetas de presentación como una extensión de la persona no se las dan a la gente, se las presentan.*

sonas se refieren a otras de manera formal y correcta, quienes poseen dos doctorados (lo cual es bastante común) deben llamarse "Herr Doktor Doktor".

Cuando Harry Slicksmile tomó al japonés que acababa de conocer por el brazo, el ejecutivo probablemente lo consideró irrespetuoso e impertinente. Japón, igual que muchos países asiáticos, no es una "cultura de contacto", a la acción de estrechar las manos se le considera como una experiencia extraña. Harry empeoró las cosas cuando arrojó su tarjeta de presentación en la charola. Los japoneses veneran las tarjetas de presentación como una extensión de la persona y un indicador del rango. Ellos no la *dan* a la gente, la *presentan* con ambas manos. Además los japoneses son muy disciplinados en cuanto a los rangos. A diferencia de los estadounidenses, no elogian a sus subordinados en una sala de juntas; sólo elogian al funcionario de más alto rango que esté presente.

El desventurado Harry también cometió un gran error al asumir que los italianos eran como los estereotipos que Hollywood tiene de ellos. Los atractivos diseños y estilos que han caracterizado a la cultura italiana por siglos están plasmados en los empresarios de Milán y Roma. Se visten exquisitamente y admiran el estilo, pero palidecen al ver atuendos chillones o indecorosos en otros.

En cuanto a los sauditas, una carpeta de piel la consideran repugnante. Un vendedor estadounidense que realmente presentó una de estas carpetas fue despedido sin miramientos y se prohibió a su compañía trabajar con negocios sauditas. En China, la manera en que Harry lanzó despreocupadamente sus palillos en el tazón se podría malinterpretar como un acto de agresión. Ensartar los palillos bruscamente en un tazón de arroz y dejarlos ahí significa muerte para los chinos. Los relojes que Harry regaló podrían haber confirmado tales oscuras intenciones. "Dar un reloj", en chino, suena como "enviar a alguien a su fin".

De esta manera, para competir con éxito en los mercados globales, o incluso para negociar eficazmente con empresas internacionales en sus propios mercados, las compañías deben ayudar a sus directivos a entender las necesidades, costumbres y culturas de los compradores industriales internacionales. "Cuando haga negocios en un país extranjero y una cultura extraña, especialmente en culturas que no son occidentales, no asuma nada", aconseja un especialista en negocios internacionales. "No dé nada por sentado. Considere todo. Haga muchas preguntas. Reflexione en todos los detalles, porque las culturas son diferentes, y las diferencias pueden tener un impacto importante.". Así que el viejo dicho sigue siendo válido: Cuando vaya a Roma, haga lo que hacen los romanos.

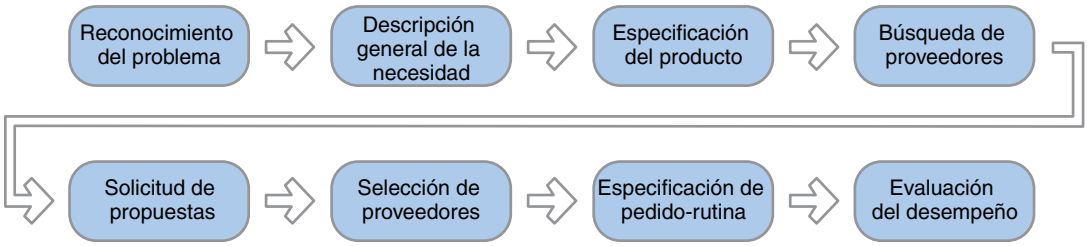
Fuentes: Porciones adaptadas de Susan Harte, "When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do", *The Atlanta Journal-Constitution*, 22 de enero de 1990, pp. D1, D6. Los ejemplos adicionales se pueden encontrar en David A. Ricks, *Blunders in International Business Around the World* (Malden, Mass.: Blackwell Publishing, 2000); Terri Morrison, Wayne A. Conway, y Joseph J. Douress, *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000); James K. Sebenius, "The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiatons", *Harvard Business Review*, marzo de 2002, pp. 76-85; Ross Thompson, "Lost in Translation", *Medical Marketing and Media*, marzo de 2005, p. 82; e información consultada en www.executiveplanet.com, diciembre de 2005.

Por último, en los compradores industriales influyen *factores individuales*. Cada participante en el proceso de decisión de compra industrial aporta motivos, percepciones, y preferencias personales. Estos factores individuales dependen de características tales como edad, ingreso, escolaridad, identificación profesional, personalidad, y actitudes hacia el riesgo. Además, los compradores tienen diferentes estilos de compra. Algunos podrían ser gente técnica que analiza a fondo las diversas propuestas antes de elegir un proveedor. Otros compradores podrían ser negociadores intuitivos hábiles para enfrentar entre sí a los proveedores y lograr una oferta ventajosa.

El proceso de compra industrial La figura 5.9 muestra las ocho etapas del proceso de compra industrial.[39] Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva pasan, generalmente, por todas estas etapas del proceso de compra; quienes efectúan una recompra modificada o directa podrían omitir algunas. Examinaremos estos pasos para la situación de compra típica de tarea nueva.

Reconocimiento del problema. El proceso de compra inicia cuando alguien de la compañía reconoce un problema o una necesidad que se pueden resolver o satisfacer mediante la adquisi-

FIGURA 5.9 Etapas del proceso de compra industrial



ción de un producto o servicio específicos. El *reconocimiento del problema* puede ser resultado de estímulos internos o externos. Internamente, la compañía podría decidir lanzar un producto nuevo que requiere equipo de producción y materiales nuevos. O bien, una máquina podría sufrir un desperfecto y requerir piezas de recambio. Tal vez un director de compras no esté contento con la calidad del producto o servicio de un proveedor actual, o con sus precios. Externamente, el comprador podría entrar en contacto con ideas nuevas en una exposición del ramo, ver un anuncio, o recibir la llamada de un vendedor que ofrece un producto mejor o un precio más bajo. De hecho, quienes hacen marketing industrial a menudo exhiben anuncios donde presentan problemas que los clientes pudieran tener y luego muestran cómo sus productos los resuelven.

Descripción general de la necesidad. Después de reconocer una necesidad, el comprador prepara una *descripción general de la necesidad* que describe las características y la cantidad del artículo que necesita. En el caso de artículos estándar, el proceso no tiene muchos problemas. Sin embargo, tratándose de artículos complejos el comprador podría tener que trabajar con otros —ingenieros, usuarios, consultores— para definirlo. Es posible que el equipo quiera colocar en orden de importancia atributos tales como confiabilidad, durabilidad, precio, y otros que se desee tenga el artículo. En esta fase, el mercadólogo industrial alerta puede ayudar a los compradores industriales a definir sus necesidades, y puede proporcionarles información acerca del valor de las diferentes características de los productos.

Análisis de valor
Estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes de un producto para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar, o elaborar con métodos de producción menos costosos.

Especificación del producto. La organización compradora desarrolla entonces las *especificaciones técnicas del producto*, a menudo con ayuda de un equipo de ingenieros de análisis de valor. El **análisis de valor** es una estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes del producto para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar, o elaborar con métodos de producción menos costosos. El equipo decide cuáles son las mejores características del producto y las especifica de manera acorde. Los vendedores también pueden usar el análisis de valor como herramienta en la obtención de una cuenta nueva. Si un vendedor externo muestra a los compradores una mejor forma de producir un objeto, podría convertir situaciones de recompra directa en situaciones de tarea nueva que le brindarían la oportunidad de realizar ventas nuevas.

Búsqueda de proveedores. Como siguiente paso, el comprador realiza una *búsqueda de proveedores* para encontrar los mejores vendedores. Puede elaborar una lista pequeña de proveedores calificados mediante el estudio de los directorios del ramo, a través de una búsqueda computarizada, o vía una llamada telefónica a otras compañías para solicitar recomendaciones. Actualmente, cada vez más compañías están recurriendo a internet en busca de proveedores. Para el mercadólogo, esto ha nivelado el campo de juego: internet proporciona a los proveedores pequeños las mismas ventajas de los grandes.

Cuanto más nueva sea la tarea de compra, y más complejo y costoso sea el artículo, más tiempo dedicará el comprador a la búsqueda de proveedores. Lo que tiene que hacer el proveedor es aparecer en los principales directorios y hacerse de una buena reputación en el mercado. Los vendedores deben estar a la caza de compañías que estén buscando proveedores y asegurarse de que consideren a su empresa.

Solicitud de propuestas. En la etapa de *solicitud de propuestas* del proceso de compra industrial, el comprador invita a los proveedores calificados a presentar sus propuestas. Como respuesta a la invitación, algunos proveedores sólo envían un catálogo o un vendedor. Sin embargo, cuando el artículo es complejo o costoso, el comprador exige a menudo propuestas detalladas por escrito o presentaciones formales de cada proveedor potencial.

El mercadólogo industrial debe ser hábil para fundamentar, redactar y presentar propuestas en respuesta a las solicitudes de propuestas de los compradores. Las propuestas deben ser documentos de marketing, no sólo documentos técnicos. Las presentaciones deben inspirar confianza y hacer que la compañía sobresalga de entre sus competidores.

Selección de proveedores. En esta etapa los miembros del centro de compras estudian las propuestas y seleccionan uno o más proveedores. Durante la *selección de proveedores*, el centro de compras a menudo prepara una lista de los atributos que desea encontrar en sus proveedores y su importancia relativa. En una encuesta, los ejecutivos de compras participantes mencionaron los siguientes atributos como los que más influyen en la relación entre proveedor y cliente: productos y servicios de calidad, entrega a tiempo, conducta corporativa ética, comunicación honesta, y precios competitivos. Otros factores importantes son las capacidades de reparación y servicio, ayuda y asesoría técnicas, ubicación geográfica, antecedentes de desempeño, y reputación. Los miembros del centro de compras califican a los proveedores en términos de estos atributos e identifican a los mejores.

Los compradores podrían tratar de negociar con los proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de efectuar la selección final. En última instancia, los compradores podrían seleccionar un solo proveedor o unos pocos. Muchos compradores prefieren múltiples fuentes de suministro para evitar la dependencia total de un proveedor y poder comparar precios y desempeño de varios proveedores con el paso del tiempo. Los gerentes de desarrollo de proveedores actuales quieren crear una red completa de proveedores-socios que ayude a la empresa a proporcionar más valor a sus clientes.

Especificación de pedido-rutina. Como siguiente paso, el comprador prepara una *especificación de pedido-rutina*, el cual incluye el pedido final con el o los proveedores elegidos y detalla cuestiones como especificaciones técnicas, cantidad requerida, tiempo estimado de entrega, políticas de devolución, y garantías. En el caso de partidas de mantenimiento, reparación y operación, los compradores pueden usar contratos globales en lugar de órdenes de compra periódicas. Un contrato global crea una relación de largo plazo en la que el proveedor se compromete a suministrar nuevamente al comprador según lo necesite, a un precio convenido, y durante un tiempo fijo.

Muchos compradores grandes han adoptado el *inventario controlado por el proveedor*. En este sistema, la empresa entrega el control de los pedidos y la responsabilidad del inventario a sus proveedores. Bajo sistemas de este tipo, los compradores comparten información sobre ventas e inventarios directamente con sus proveedores clave. Los proveedores pueden entonces monitorear los inventarios y reponer las existencias automáticamente conforme sea necesario.

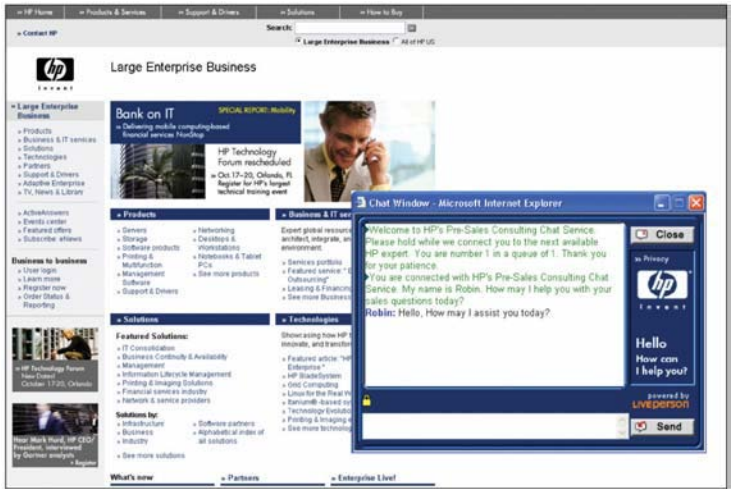
Evaluación del desempeño. En esta etapa, el comprador revisa el desempeño del proveedor. El comprador podría ponerse en contacto con los usuarios y pedirles que califiquen su satisfacción. La *evaluación del desempeño* podría hacer que el comprador continúe, modifique o cancele su relación con el proveedor. La tarea del proveedor es vigilar los mismos factores que el comprador utiliza para asegurarse de estar proporcionando la satisfacción esperada.

El modelo del proceso de compra de ocho etapas nos ofrece una perspectiva simple del proceso de decisión de compra industrial en una forma que pudiera presentarse en una situación de compra de tarea nueva. El proceso real suele ser mucho más complejo. En la situación de recompra modificada o en la de recompra directa, algunas de estas etapas podrían reducirse u omitirse. Cada organización compra a su propio modo, y cada situación de compra tiene requerimientos únicos.

En las diferentes etapas del proceso podrían intervenir diferentes participantes del centro de compras. Aunque ciertos pasos del proceso de compra se siguen casi siempre, los compradores no siempre lo hacen en el mismo orden, y podrían añadir otras etapas. Es común que los compradores repitan ciertas etapas del proceso. Por último, la relación con un cliente podría comprender muchos tipos de compras que se efectúan simultáneamente, aunque todas en etapas distintas del proceso de compra. El proveedor debe administrar la relación global con el cliente, no sólo compras individuales.

Suministro electrónico: compras vía electrónica y por internet En los últimos años, los adelantos en la tecnología de información han transformado la faz del proceso de marketing B2B. Las compras electrónicas y por internet, a menudo llamadas *suministros electrónicos*, han crecido rápidamente.

Las compañías pueden practicar el suministro electrónico en muchas maneras. Pueden establecer sus propios *sitios de compra de la compañía*. Por ejemplo, General Electric opera un sitio comercial de la empresa donde anuncia sus necesidades de compra, solicita propuestas, negocia los términos, y coloca pedidos. O bien, la compañía puede crear vínculos por medio de extranets con sus proveedores clave. Por ejemplo, puede crear cuentas de suministro directo con proveedores como Dell u Office Depot con las cuales los compradores de la compañía pueden adquirir equipo, materiales y suministros.



■ Para ayudar a clientes que desean comprar por internet, el sitio de HP consta de casi 1500 áreas diferentes y un millón de páginas. Contiene perfiles de los productos, información técnica detallada, soluciones de compra, boletines informativos electrónicos, charlas en línea con representantes de ventas, clases en línea, y soporte al cliente en tiempo real.

Los mercadólogos B2B pueden crear sitios web bien diseñados y fáciles de usar para ayudar a los clientes que deseen comprar vía internet. Por ejemplo, la revista *BtoB* a menudo califica entre los mejores al sitio web de Hewlett-Packard (HP).

El sitio de HP consta de unas 1500 áreas diferentes y un millón de páginas. Integra una enorme cantidad de información sobre la compañía y sus productos, acercándose a sus clientes con sólo algunos clics del ratón de sus computadoras. Las personas de tecnología de información que toman decisiones pueden entrar al sitio, acceder directamente a su segmento de clientes —negocios de empresas grandes, medianas o pequeñas; o instituciones de gobierno, salud o educación— y encontrar rápidamente perfiles del producto, información técnica detallada, y soluciones de compra. El sitio permite que el cliente cree catálogos personalizados para productos de compra frecuente, establezca la aprobación automática de pedidos-rutina, y procese las transacciones de principio a fin. Con el propósito de crear relaciones en línea más personalizadas con los clientes, HP.com cuenta con demostraciones *flash* que muestran cómo usar el sitio, boletines informativos en línea, charlas en línea con representantes de ventas, clases en línea, y soporte al cliente en tiempo real. El sitio realmente ha valido la pena. Aproximadamente el 55 por ciento de las ventas totales de la compañía proviene ahora de su sitio web.[40]

El suministro electrónico ofrece a los compradores acceso a nuevos proveedores, reduce sus costos de compra, y acelera el procesamiento y la entrega de pedidos. A su vez, los mercadólogos industriales se están conectando con sus clientes en línea para compartir información de marketing, vender productos y servicios, prestar servicios de apoyo a clientes, y mantener relaciones continuas con el cliente.

Hasta ahora, la mayor parte de los productos adquiridos a través de conexiones de internet y extranets han sido materiales de MRO: mantenimiento, reparación, y operaciones. Por ejemplo, el condado de Los Angeles compra todo lo que necesita, desde pollos hasta focos, vía internet. National Semiconductor ha automatizado casi todas sus 3500 requisiciones mensuales para compra de materiales que van desde cubiertas estériles para los zapatos usados por el personal de sus plantas hasta software de vanguardia. General Electric, uno de los compradores más grandes del mundo, planea estar comprando *todos* sus suministros industriales y de operación general vía internet dentro de pocos años.

El monto real del dinero que se gasta en este tipo de materiales MRO empequeñece en comparación con las cantidades gastadas en artículos como componentes de aviones, sistemas de cómputo, y tubería de acero. Sin embargo, los materiales MRO constituyen el 80 por ciento de todos los pedidos industriales, y los costos de transacción para el procesamiento de pedidos son elevados. Por ello, las empresas pueden ganar mucho si agilizan el proceso de compras MRO en la web.

El suministro electrónico B2B ofrece muchos beneficios. En primer lugar, se reducen los costos de transacción y las compras se vuelven más eficaces tanto para los compradores como para los proveedores. Un programa de compras vía web elimina el papeleo asociado con los procedimientos tradicionales de requisiciones y pedidos. Un estudio reciente reveló que el suministro electrónico reduce los costos de requisición a pedido en un promedio del 58 por ciento.[41]

Los suministros electrónicos reducen el tiempo que transcurre entre la colocación de un pedido y la entrega de los productos. El ahorro en tiempo es considerable, sobre todo en el caso de compañías que tienen muchos proveedores en el extranjero. Adaptec, un proveedor líder en almacenamiento de computadoras, utilizó una extranet para vincular a todos sus proveedores taiwaneses de microprocesadores en una especie de familia virtual. Ahora, los mensajes de Adaptec llegan en segundos desde su oficina matriz hasta sus socios asiáticos, y la compañía redujo el tiempo transcurrido entre el pedido y la entrega de sus microprocesadores desde un máximo de 16 semanas (unos 112 días) a sólo 55 días —el mismo tiempo de surtido de compañías que fabrican sus propios microprocesadores.

Por último, además de las reducciones en costos y tiempo, el suministro electrónico proporciona más tiempo al personal de compras para poder enfocarse en temas más estraté-

gicos. Para muchos compradores profesionales, las compras electrónicas reducen las tareas rutinarias y el papeleo, lo cual les permite dedicar más tiempo al control de inventarios y a trabajar de manera creativa con los proveedores. "Esa es la clave", dice un ejecutivo de HP. "Uno puede entonces enfocar a las personas hacia actividades de valor agregado. Los profesionales de las adquisiciones pueden buscar diferentes fuentes y trabajar con los proveedores para reducir los costos y desarrollar productos nuevos".[42]

Sin embargo, la rápida expansión en el uso de las compras electrónicas también presenta algunos problemas. Por ejemplo, al mismo tiempo que la web hace posible que proveedores y clientes compartan datos comerciales e incluso colaboren en el diseño de productos, también puede afectar las relaciones mantenidas con un proveedor por décadas. Muchas compañías están usando la web para buscar mejores proveedores.

Las compras electrónicas también podrían dar pie a desastres en materia de seguridad. Aunque el correo electrónico y las transacciones bancarias desde el hogar (vía Internet) se pueden proteger mediante encriptado básico, todavía no se cuenta con el entorno seguro que las compañías necesitan para sostener interacciones confidenciales. Las compañías están gastando millones en investigar sobre estrategias defensivas que mantengan a raya a los *hackers*. Por ejemplo, Cisco Systems especifica los tipos de ruteadores, *firewalls*, y procedimientos de seguridad que sus socios deben utilizar para proteger sus conexiones de extranet. De hecho, la empresa va aún más lejos: envía a sus propios ingenieros de seguridad para que examinen las defensas de sus socios y responsabiliza a los socios por cualquier violación de seguridad que tenga origen en sus computadoras.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Este capítulo fue el último de tres capítulos que tratan sobre la comprensión del mercado y de los consumidores. Aquí, observamos de cerca a los consumidores y a su comportamiento de compra. El mercado de consumo estadounidense consta de más de 295 millones de personas que consumen bienes y servicios con un valor de muchos billones de dólares al año. El mercado industrial maneja mucho más dinero y mercancías que el de consumo. Los consumidores finales y los compradores industriales varían considerablemente en sus características y circunstancias. Entender el *comportamiento del consumidor*, igual que el *comportamiento de los compradores industriales*, es uno de los mayores retos que enfrentan los mercadólogos.

1. Describa el mercado del consumidor y los principales factores que influyen en el comportamiento de compra del consumidor.

El *mercado del consumidor* consiste en todos los individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal. Un modelo sencillo de estímulo-respuesta del comportamiento de los consumidores sugiere que los estímulos de marketing y otras fuerzas importantes ingresan en la "caja negra" del consumidor, la cual tiene dos partes: las características del comprador y el proceso de decisión del comprador. Una vez en la caja negra, las entradas producen respuestas observables del comprador, como selección de producto, selección de marca, selección de distribuidor, momento de la compra, y monto de la compra.

En el *comportamiento de compra del consumidor* influyen cuatro conjuntos clave de características del comprador: culturales, sociales, personales, y psicológicos. Entender estos factores puede ayudar al mercadólogo a identificar a los compradores interesados y a adaptar los productos y mensajes a fin de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores. La *cultura* es el determinante fundamental de los deseos y comportamientos de una persona. La gente que pertenece a diferentes grupos culturales, subculturales, y de clase social tiene diferentes preferencias de marcas y productos. *Factores sociales*, como las influencias de grupos pequeños y familiares, afectan marcadamente la selección de productos y marcas, lo mismo que *características personales* como edad, etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, y personalidad. Por último, el comportamiento de compra de los consumidores también es afectado por cuatro conjuntos de *factores psicológicos* importantes: motivación, percepción, aprendizaje, y creencias y actitudes. Cada uno de estos factores ofrece una perspectiva distinta para entender el funcionamiento de la caja negra del comprador.

2. Identifique y explique las etapas del proceso de decisión del comprador.

Al efectuar una compra, el comprador pasa por un proceso de decisión que consiste en reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, y comportamiento posterior a la compra. Durante el *reconocimiento de la necesidad*, el consumidor reconoce un problema o una necesidad que podría satisfacer con un producto o servicio. Ya reconocida la necesidad, el consumidor pasa a la etapa de *búsqueda de información*. Una vez que tiene la información, el consumidor procede a la *evaluación de alternativas* y estudia las marcas del conjunto elegido. Después, el comprador toma una *decisión de compra* y adquiere el producto real. En la etapa final del proceso de decisión de compra —*comportamiento posterior a la compra*— el consumidor realiza acciones con base en su satisfacción o insatisfacción. La tarea del mercadólogo es entender el comportamiento del comprador en cada etapa y las influencias que están actuando.

3. Describa el proceso de adopción y difusión de productos nuevos.

El *proceso de adopción* de productos comprende cinco etapas: conciencia, interés, evaluación, prueba, y adopción. Quienes hacen marketing de productos nuevos deben pensar en cómo ayudar a los consumidores a pasar por estas etapas. Con respecto al *proceso de difusión* de productos nuevos, los consumidores responden con diferente rapidez, según las características del consumidor y del producto. Los consumidores pueden ser innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía, o rezagados. Cada grupo podría requerir de enfoques de marketing distintos. Los fabricantes tratan de que los potenciales adoptadores tempranos, sobre todo los líderes de opinión, tomen conciencia de sus nuevos productos.

4. Defina el mercado industrial e identifique los principales factores que influyen en el comportamiento de los compradores industriales.

El *mercado industrial* comprende a todas las organizaciones que compran bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios o para revenderlos o rentarlos a otros mediante la obtención de una utilidad. En comparación con los mercados de consumo, los mercados industriales suelen tener compradores menos numerosos, pero más grandes y más concentrados geográficamente. La demanda industrial es derivada, y en la decisión de compra interviene, regularmente, un mayor número de compradores que son más profesionales.

Los compradores industriales toman decisiones que varían según la *situación de compra*: recompras directas, recompras modificadas, o tareas nuevas. La unidad que toma las decisiones en una organización compradora, el *centro de compras*, puede consistir en muchas personas distintas que desempeñan diferentes papeles. El mercadólogo industrial necesita conocer lo siguiente: ¿Quiénes son los principales participantes del centro de compras? ¿En qué decisiones ejercen su influencia y a qué grado? ¿Qué criterios de evaluación aplica cada participante en la decisión? El mercadólogo industrial también necesita entender las principales influencias del entorno, de la organización, interpersonales e individuales que inciden sobre el proceso de compra.

5. Enumere y defina las etapas del proceso de decisión de compra industrial.

El *proceso de decisión de compra industrial* puede resultar muy complejo, y abarca ocho etapas básicas: reconocimiento del problema, descripción general de la necesidad, especificación del producto, búsqueda de proveedores, solicitud de propuestas, selección de proveedores, especificación de pedido-rutina, y evaluación del desempeño. Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva, por lo regular, pasan por todas las etapas del proceso de compra. Quienes efectúan recompras modificadas o directas podrían omitir algunas de las etapas. Las compañías deben administrar la relación global con los clientes, que a menudo incluye numerosas decisiones de compra distintas en diferentes etapas del proceso de decisión de compra.

Los adelantos recientes en la tecnología de información han dado lugar al "suministro electrónico", por medio del cual compradores industriales están adquiriendo todo tipo de productos y servicios en línea, sea mediante enlaces de intercambio electrónico de datos (EDI) o vía internet. Estas compras en línea ofrecen a los compradores acceso a proveedores nuevos, reducen los costos de adquisición, y aceleran el procesamiento de pedidos y la entrega. Por otra parte, también pueden erosionar las relaciones cliente-proveedor y crear posibles problemas de seguridad. No obstante, los mercadólogos industriales se ponen en contacto cada vez más con clientes en línea para compartir información de marketing, venderles productos y servicios, prestarles servicios de apoyo, y mantener una relación constante con ellos.

Orientación con términos clave

Análisis de valor (156)
Aprendizaje (140)
Centro de compras (152)
Clase social (132)
Comportamiento de compra del consumidor (128)
Comportamiento del comprador industrial (149)
Cultura (129)
Demanda derivada (149)
Disonancia cognoscitiva (144)
Estilo de vida (136)
Grupo (133)
Líder de opinión (133)
Mercado del consumidor (128)
Motivo (o impulso) (138)
Percepción (139)
Personalidad (137)
Proceso de adopción (146)
Producto nuevo (146)
Recompra directa (151)
Recompra modificada (151)
Situación de tarea nueva (151)
Subcultura (130)
Venta de sistemas (151)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Describa cómo pueden influir la subcultura y la clase social en la decisión de un consumidor de comprar un automóvil. ¿Cuál de estas dos influencias probablemente sea más fuerte? De los factores personales mencionados en el capítulo, seleccione tres. ¿Cómo podría afectar cada factor a la misma decisión?
2. Mencione y describa a un líder de opinión, ya sea una persona pública o alguien que usted conozca personalmente. ¿Cómo ha afectado esa persona sus decisiones sobre qué productos o servicios comprar?
3. Piense en un tipo de producto que haya comprado usted recientemente. Analice cómo cursó por las cinco etapas del proceso de adopción del producto. ¿Se saltó alguna de las

etapas? ¿Utilizó alguna de las etapas en un orden diferente al presentado en el libro? ¿Cómo podría el fabricante haber manejado el proceso de decisión para crear relaciones más sólidas con usted?

4. ¿Cómo podría influir un mercadólogo en la búsqueda de información de un consumidor a través de cada una de las cuatro fuentes que se mencionan en el capítulo? ¿En cuál de las fuentes piensa usted que se deben enfocar los mercadólogos para crear relaciones de largo plazo con los clientes?
5. Mencione en qué difiere el comportamiento de compra industrial del comportamiento de compra de los consumidores. ¿Qué significa esto para una compañía que trata de vender bienes a otras organizaciones?
6. Enumere y explique tres ventajas y tres desventajas del suministro electrónico.

Preguntas de aplicación

1. Entre al sitio web de SRI Consulting (www.sric-bi.com/VALS/presurvey.shtml) y complete la encuesta VALS puesta en línea. ¿Qué tan acertadamente lo describen con base en sus tipos de VALS primarios y secundarios? ¿Piensa usted que podría situarse en una categoría VALS diferente dentro de 5 o 10 años? ¿Cómo podría un agente inmobiliario usar su clasificación VALS para crear una relación más sólida con usted y venderle o rentarle una casa?
2. Repase las cinco categorías de adoptadores mencionadas en el capítulo. ¿Cómo podría Apple posicionar su video iPod de manera diferente para atraer a consumidores de cada una de las cinco categorías de adoptadores? ¿Qué grupo piensa usted que estaría más interesado? ¿Qué grupo podría ser el más redituable?
3. Suponga que usted es propietario de un negocio que da servicio de reparación de computadoras personales a negocios locales. Además de los servicios de reparación básicos que actualmente ofrece, está pensando en ofrecer otros nuevos. Si aplica el concepto "venta de sistemas", ¿qué servicios adicionales ofrecería para proporcionar un paquete completo o un sistema de solución a sus clientes?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Este capítulo trata sobre el comportamiento de compra industrial y sobre el comportamiento de compra de los consumidores en qué se parecen y en qué difieren. Aunque las semejanzas y diferencias pueden resultar muy evidentes en el mercado son, quizás, más evidentes en la web. Visite y examine los sitios web corporativos de Dow Chemical (www.dow.com) y Kellog's (www.kelloggs.com).

1. ¿En que difieren esos sitios web? ¿En qué se parecen? ¿Qué tipo de información se presenta en ambos?
2. ¿Para quiénes está diseñado cada sitio web?
3. ¿Quedan claros los objetivos de cada comprador? ¿Qué tan bien se comunica cada sitio web con el público deseado? ¿Qué sitio web le pareció a usted más atractivo?

Enfoque en la ética

Para muchos mercadólogos, ganarse a líderes de opinión —personas ubicadas dentro de un grupo de referencia que ejercen influencia sobre otros individuos— es la clave para promocionar sus productos. De acuerdo con un estudio reciente, "uno de cada diez estadounidenses dice a los otros nueve cómo votar, dónde comer, y qué comprar. Ellos son *los influyentes*. Dirigen las tendencias, influyen en la opinión masiva, y lo más importante, venden muchos productos diversos". Tal como se mencionó en el capítulo, algunos mercadólogos no dejan nada al azar. Contratan líderes de opinión para promocionar los beneficios de sus productos al hablar con clientes en bares, juegos de pelota, y lavanderías automáticas localizadas por todo Estados Unidos.*

1. ¿Es ético que los mercadólogos *creen* líderes de opinión y les paguen para actuar como si fueran consumidores imparciales? ¿Cómo podría afectar eso las relaciones que una compañía establece con sus clientes?
2. ¿Consideraría usted trabajar para BzzAgent? ¿Su enfoque difiere del de bufetes como Big Fat Promotions? ¿Su enfoque es más o menos ético?
3. ¿Es responsabilidad de los investigadores salvaguardar la privacidad de los consumidores o tal responsabilidad compete a los propios consumidores?

*Vea Edward Keller y Jonathan Berry, *The Influentials* (Nueva York: The Free Press, 2003); e información encontrada en www.amazon.com, julio de 2005.

Videos

El caso en video de Eaton que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1.

Parte 3

Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el consumidor y mezcla de marketing

Capítulo 6



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. definir los tres pasos del marketing dirigido: segmentación de mercados, determinación de mercados meta, y posicionamiento en el mercado
2. enumerar y analizar las principales bases empleadas para segmentar los mercados de consumo e industriales
3. explicar cómo identifican las compañías los segmentos de mercado atractivos y cómo seleccionan una estrategia de determinación de mercados
4. analizar la forma en que las compañías posicionan sus productos para obtener la máxima ventaja competitiva posible en el mercado

Segmentación, mercados meta, y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes correctos

Mapa de caminos Avance de conceptos

Hasta ahora, usted ha aprendido qué es el marketing y ha considerado la importancia de entender a los consumidores y al entorno del mercado. Con estos antecedentes, ya está en condiciones de internarse más en la estrategia y las tácticas del marketing. En este capítulo se examinan más a fondo decisiones clave de la estrategia de marketing —cómo dividir los mercados en grupos significativos de clientes (segmentación de mercados), cómo seleccionar a los grupos de clientes a atender (determinación de mercados meta), y cómo crear ofertas de marketing que sirvan de manera óptima a los clientes seleccionados (posicionamiento)—. Así, en los capítulos subsecuentes exploraremos a fondo las herramientas tácticas del marketing —las cuatro P—, con las cuales el mercadólogo lleva a la práctica todas estas estrategias.

Como primer ejemplo del funcionamiento de la segmentación, de la determinación de mercados meta, y del posicionamiento, analizaremos a Procter & Gamble (P&G), una de las empresas de bienes de consumo más destacadas del mundo. Cerca del 99 por ciento de los hogares estadounidenses usan por lo menos una de las más de 300 marcas de P&G, y el hogar promedio compra y usa con regularidad entre una y dos *docenas* de tales marcas. Pero, ¿por qué esta compañía, con su excelente marketing, compite contra sí misma en los anaqueles de los supermercados al vender siete marcas distintas de detergente para ropa? La historia de P&G es un excelente ejemplo de cómo los mercadólogos inteligentes usan la segmentación, la determinación de mercados meta, y el posicionamiento.

En Estados Unidos, P&G vende seis marcas de detergente para ropa (Tide, Cheer, Gain, Era, Dreft, e Ivory Snow). También vende cinco marcas de jabón de tocador (Ivory, Safeguard, Camay, Olay, Zest, y Old Spice); nueve marcas de champú (Pantene, Head & Shoulders, Aussie, Herbal Essences, Daily Defense, Infusium 23, Pert Plus, Physique, y Vidal Sassoon); cuatro marcas de detergente lavavajillas (Dawn, Ivory, Joy, y Cascade); tres marcas de pañuelos y toallas de papel (Charmin, Bounty, y Puffs), y de desodorantes (Secret, Sure, y Old Spice); y dos marcas de suavizantes de telas (Downy y Bounce), cosméticos (Cover Girl y Max Factor), de cremas para el cuidado de la piel (Olay y Noxzema), y pañales desechables (Pampers y Luvs). Más aún, P&G tiene muchas marcas más de cada categoría para diferentes mercados internacionales. Por ejemplo, vende 16 marcas distintas de productos para lavar ropa en América Latina y 19 en Europa, Medio Oriente, y África. (Visite el sitio web de Procter & Gamble: www.pg.com para observar el impresionante conjunto de marcas conocidas de la compañía).

Estas marcas P&G compiten unas contra otras en los mismos anaqueles de supermercado. Pero, ¿por qué introduce Procter & Gamble varias marcas en una misma categoría en lugar de concentrar sus recursos en una sola marca líder? La respuesta radica en que diferentes personas buscan diferentes *mezclas de beneficios* en los productos que compran. Tomemos como ejemplo los detergentes para ropa. La gente usa esos detergentes para limpiar su ropa, pero también busca otras cosas en ellos: economía, fuerza o delicadeza, poder blanqueador, poder suavizante, aroma fresco, y espuma alta o baja. Queremos *alguno* de todos estos beneficios en un detergente, pero podríamos tener *prioridades* diferentes para cada beneficio. Para algunas personas la potencia limpiadora y blanqueadora son los beneficios más importantes; para otras, el poder suavizante de telas importa más; otras quieren un detergente suave con aroma fresco. Así, hay diferentes grupos, o segmentos, de compradores de detergente para ropa, y cada segmento busca una combinación especial de beneficios.

Procter & Gamble ha identificado al menos seis segmentos importantes en el mercado de detergentes para ropa, junto con varios subsegmentos, y ha creado una marca diferente diseñada para satisfacer las necesidades especiales de cada uno. Las seis marcas se posicionan para los diferentes segmentos como sigue:

- *Tide* proporciona "el mejor cuidado y limpieza para la ropa". Es el detergente familiar de uso general que "ayuda a mantener la ropa de uso diario limpia y con aspecto de ropa nueva".
- *Cheer* es el "experto en color". Ayuda a proteger la ropa contra la decoloración, la transferencia de color, y la acumulación de pelusa, está disponible con o sin blanqueador. *Cheer Free* ha sido "aprobado por dermatólogos… no contiene perfumes ni colorantes irritantes".
- *Gain*, que originalmente era el detergente "enzimático" de P&G, se reposicionó como el detergente que proporciona "gran poder limpiador y un fresco aroma. "Limpia y renueva como la luz del Sol".
- *Era* es el detergente que "elimina las manchas y contiene un pretratamiento para la ropa de las familias con mucha actividad física". Contiene avanzadas enzimas que luchan contra las manchas resistentes y limpian toda la prenda. *Era Max* tiene tres tipos de enzimas activas para quitar las manchas de la ropa de las familias activas.
- *Ivory Snow* es "99.44 por ciento puro". El producto proporciona una "limpieza pura y simple".
- *Dreft* está formulado especialmente para "limpiar manchas difíciles en la ropa de los bebés". "Se enjuaga completamente, dejando toda la ropa suave y cómoda para su delicada piel".

Dentro de cada segmento, Procter & Gamble ha identificado nichos aún *más limitados*. Por ejemplo, podemos comprar Tide normal (en polvo o líquido) o cualquiera de las siguientes formulaciones:

- *Tide Powder* mantiene la ropa de uso diario limpia y como nueva. Disponible en aromas regular y especial: *Tide Mountain Spring* "el aroma del aire fresco de la montaña y las flores silvestres"; *Tide Clean Breeze* (el fresco aroma de la brisa); *Tide Tropical Clean* (aroma tropical); y *Tide Free* "no contiene ningún aroma —ni tintes ni perfume".
- *Tide Liquid* combina todas las cualidades quitamanchas que se esperan del Tide en polvo más el fácil pretratamiento del detergente líquido. Disponible en aromas regular, montaña primaveral, brisa limpia, tropical, y sin aroma.
- *Tide with Bleach* ayuda a "limpiar incluso la ropa más sucia". Mantiene "la ropa blanca más blanca y la ropa de color más brillante". Disponible en aromas regular, brisa limpia, y montaña primaveral.
- *Tide Liquid with Bleach Alternative* es la "alternativa inteligente al cloro". Usa enzimas activas en el pretratamiento y el lavado para disolver y quitar las manchas más resistentes mientras blanquea.
- *Tide Rapid Action Tabs* es poder de limpieza portátil en polvo para limpiar cómodamente su ropa.
- *Tide with a Touch of Downy* proporciona "limpieza excepcional con un toque de frescura suavizante Downy". Disponible en aromas abril fresco, brisa limpia, y océano suave.
- *Tide Coldwater* especialmente formulado para reducir la cuenta de energía y limpiar en agua fría incluso las manchas más difíciles. Disponible en líquido y polvo, con dos nuevos aromas: fresco y glaciar.

Al segmentar el mercado y producir varias marcas de detergente, Procter & Gamble mantiene una oferta atractiva para consumidores de todos los grupos de preferencia importantes. Gracias a esto, P&G realmente está limpiando en el mercado estadounidense de detergentes para ropa, el cual tiene un valor de más de 4 mil millones de dólares. Tide, por sí solo, captura un 34 y un 24 por ciento de participación de mercado en los segmentos de detergentes en polvo y líquido, respectivamente. Todas las marcas P&G combinadas tienen una participación de mercado del 75 por ciento en detergentes en polvo y del 55 por ciento en detergentes líquidos, tres veces más que su rival más cercano, Unilever, y mucho más de lo que una sola marca podría conseguir.[1]

Hoy en día las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, demasiado dispersos, y demasiado variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, las propias compañías difieren ampliamente en su capacidad para servir a los diferentes segmentos del mercado. En vez de esto, la compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y con mayor provecho. Debe diseñar estrategias para crear las relaciones *correctas* con los clientes *correctos.*

Por ello, casi todas las compañías están seleccionando a los clientes con quienes quieren relacionarse. Casi todas han abandonado el marketing masivo para practicar la *segmentación y determinación de mercados meta* —identificar segmentos del mercado, seleccionar uno o más de ellos, y crear productos y programas de marketing a la medida de cada uno—. En lugar de dispersar sus labores de marketing (el enfoque "escopeta"), las compañías se están

concentrando en los compradores que más interés tienen en los valores que ellas proporcionan mejor (el enfoque "rifle").

En la figura 6.1 se muestran los tres pasos principales para la determinación de mercados meta. El primer paso es la **segmentación de mercado** —dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos—. La empresa identifica las diferentes formas de segmentar el mercado y crea perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El segundo paso es la **determinación de mercados meta** —evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar uno o más segmentos en los que se ingresará—. El tercer paso es el **posicionamiento en el mercado** —establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear una mezcla de marketing detallada—. Analizaremos uno por uno estos tres pasos.

Segmentación de mercado
Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Determinación de mercados meta
Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresará.

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

Segmentación de mercados

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. En esta sección trataremos cuatro temas importantes en el campo de la segmentación: segmentación de mercados de consumo, segmentación de mercados industriales, segmentación de mercados internacionales, y requisitos para efectuar una segmentación eficaz.

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. En la tabla 6.1 se delinean las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumo. Aquí examinaremos las principales variables *geográficas, demográficas, psicográficas,* y *conductuales*.

Segmentación geográfica La **segmentación geográfica** requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos.

Segmentación geográfica
Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o vecindarios.

Hoy en día, muchas compañías están volviendo más locales sus productos, publicidad, promoción, y actividades de venta, según las necesidades de cada una de las regiones, ciudades y hasta vecindarios. Por ejemplo, Campbell vende sopa de mariscos estilo Cajún en Louisiana y Mississippi, y condimenta más su sopa de queso nacho en Texas y California. Starbucks ofrece más postres y cafeterías más grandes y cómodas en el sur, donde los clientes suelen llegar ya más avanzado el día y quedarse más tiempo. Y Parker Brothers ofrece versiones locales de su popular juego Monopoly para varias ciudades grandes, entre ellas Chicago, Nueva York, San Diego, y Las Vegas. La versión para Las Vegas tiene un tablero negro con The Strip (en lugar de The Boardwalk), hoteles con casinos, dados rojos de Las Vegas, y fichas de peltre que incluyen naipes, una capilla matrimonial, y una rueda de ruleta.

Otras compañías están tratando de cultivar territorios inexplorados. Por ejemplo, muchas compañías grandes están huyendo de las principales ciudades y suburbios de Estados Unidos, donde la competencia es tan feroz, para establecerse en poblados pequeños del país. Consideremos a Applebee's, la cadena de comida informal más grande del país:

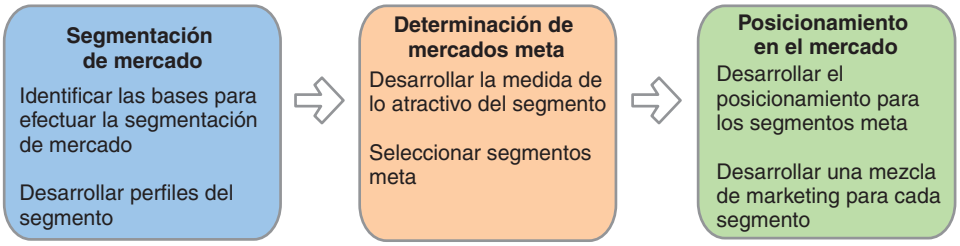


FIGURA 6.1
Pasos en la segmentación, determinación, y posicionamiento de mercado

TABLA 6.1
Principales variables de segmentación de mercados de consumo

Geográficas	
Región del mundo o país	Estados Unidos, Europa Occidental, Medio Oriente, Cuenca del Pacífico, China, India, Canadá, México
Región del país (Estados Unidos)	Pacífico, Montaña, Noroeste Central, Suroeste Central, Noreste Central, Sureste Central, Atlántico Sur, Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de ciudad o zona metropolitana	Menos de 5000 habitantes; de 5000 a 20,000, de 20,000 a 50,000, de 50,000 a 100,000; de 100,000 a 250,000; de 250,000 a 500,000; de 500,000 a 1'000,000; de 1'000,000 a 4'000,000; más de 4'000,000
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
Demográficas	
Edad	Menos de 6 años, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 en adelante
Género	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	De 1 a 2 miembros, de 3 a 4, de más 5 de cinco
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, con hijos; mayor, casado, con hijos; mayor, casado, sin hijos menores de 18; mayor, soltero; otro
Ingreso	Menos de $10,000; de $10,000 a $20,000; de $20,000 a $30,000; de $30,000 a $50,000; de $50,000 a $100,000; más de $100,000
Ocupación	Profesional y técnico; directivos, funcionarios, y propietarios de negocios; oficinistas; vendedores; artesanos; supervisores; operadores; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Primaria o menos; educación media trunca, graduado de bachillerato; educación universitaria trunca; graduado universitario
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otra
Raza	Asiático, hispanoamericano, negro, blanco
Generación	Baby boomer, generación X, generación Y
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés
Psicográficas	
Clase social	Baja baja, baja alta, clase trabajadora, clase media, media alta, alta baja, alta alta
Estilo de vida	Exitosos, luchadores, sobrevivientes
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso
Conductuales	
Ocasiones	Ocasión habitual, ocasión especial
Beneficios	Calidad, servicio, ahorro, conveniencia, rapidez
Estatus de usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario primerizo, usuario habitual
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, usuario medio, usuario intensivo
Estatus de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta
Etapa de preparación	Inconsciente, consciente, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

En la actualidad, Applebee's se está asegurando de que incluso los suburbios más remotos y las ciudades más pequeñas tengan un restaurante bar en su vecindario. Se ha extendido hacia condados rurales de 50,000 habitantes o menos, terminando con la idea de que los estadounidenses que viven en el campo no están interesados en nada que no se pueda comprar en Wal-Mart (o en su restaurante equivalente). ¿Cómo está funcionando esta estrategia? Para entenderla basta sólo con mirar a las docenas de personas que hacen fila en una noche típica de viernes fuera de Applebee's en Hays, Kansas, una pequeña ciudad de 21,000 habitantes ubicada en el área conocida como "en medio de la nada" entre Denver y Kansas City. Aunque las ventas en comunidades tan pequeñas son en promedio un 10 por ciento menores que las de los Applebee's suburbanos, eso se compensa con los accesibles precios de arrendamiento y las menos complicadas leyes de la zona. Y Applebee's realmente no tiene ninguna competencia en Hays. No hay un Chili's, no hay un Houlihan's, ni siquiera un Bennigan's. "Si quieres llevar a cenar a una chica", dice un joven comensal,

"no la vas a llevar al Golden Corral", el restaurante familiar de al lado que tiene un formato de un precio por todo lo que se pueda comer. Ese es un argumento convincente, dado que el joven es un aprendiz de gerente en el Golden Corral. Hasta ahora, Applebee's ha abierto aproximadamente 150 restaurantes en ciudades pequeñas. Considerando que hay cerca de 2200 condados en Estados Unidos con menos de 50,000 habitantes, tiene todavía bastante espacio para crecer.[2]

En contraste, otros detallistas están desarrollando nuevos conceptos para sus tiendas que les darán acceso a zonas urbanas con alta densidad de población. Por ejemplo, Home Depot está presentando nuevas tiendas de vecindario que se parecen mucho a sus tiendas tradicionales, pero con dos tercios del tamaño de éstas. Está estableciendo estas tiendas en mercados de alta densidad, como Manhattan, donde las tiendas grandes no son prácticas. De manera similar, Wal-Mart está abriendo pequeñas tiendas de comestibles, parecidas a supermercados, para complementar a sus grandes tiendas.[3]

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. También, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables. Incluso en casos en que los segmentos de mercado se definen primero mediante el uso de otras bases, tales como los beneficios buscados o el comportamiento de compra, se deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y alcanzarlo eficazmente.

Segmentación demográfica
Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad.

Edad y etapa del ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas compañías utilizan la **segmentación por edad y por ciclo de vida,** y ofrecen productos diferentes o usan distintos enfoques de marketing para los diferentes grupos de edad y de etapa del ciclo de vida. Por ejemplo, para los niños, P&G vende cepillos dentales eléctricos SpinBrushes de Crest, que presentan diferentes personajes populares entre los niños. Para los adultos, vende modelos más serios, prometiendo "sentirse tan limpio como si hubiera ido al dentista dos veces en un día". Y Gap se ha diversificado para dirigirse a personas de diferentes edades y en diferentes etapas del ciclo de vida. Además de su línea normal de ropa, este detallista ofrece ahora babyGap, GapKids, GapBody, y GapMaternity.

Segmentación por edad y ciclo de vida
Dividir un mercado en grupos diferentes por edad y ciclo de vida.

El mercadólogo debe tener cuidado de no caer en estereotipos cuando utilice la segmentación por edad y por ciclo de vida. Por ejemplo, aunque algunas personas de 70 años de edad necesitan sillas de ruedas, otras juegan tenis. Asimismo, aunque algunos matrimonios de 40 años están enviando a sus hijos a la universidad, otros apenas están comenzando a tener hijos. Así, en muchos casos la edad es un indicador deficiente del ciclo de vida, de la salud, del trabajo, de la situación familiar, de las necesidades, o del poder de compra de una persona. Las compañías que venden a consumidores maduros utilizan por lo regular imágenes y mensajes positivos. Por ejemplo, los anuncios de Olay Pro Vital —diseñados para





■ Segmentación por edad y ciclo de vida: Para los niños, P&G vende cepillos de dientes eléctricos SpinBrushes de Crest, los cuales presentan diferentes personajes populares entre los niños. Para los adultos, vende modelos más serios, prometiendo "sentirse tan limpio como si hubiera ido al dentista dos veces en un día".

mejorar la elasticidad y apariencia de la "piel madura" de las mujeres de más de 50 años—, presentan atractivas anunciantes mayores y mensajes edificantes.

Segmentación por género
Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el género.

Género. La **segmentación por género** ha sido utilizada desde hace mucho tiempo en los mercados de ropa, cosméticos, artículos de tocador, y revistas. Por ejemplo, Procter & Gamble fue uno de los primeros en utilizarla con el desodorante Secret, una marca especialmente formulada para la química de la mujer, envasado y promocionado para reforzar la imagen femenina. Más recientemente, otros mercadólogos han identificado oportunidades para dirigirse a las mujeres. Citibank lanzó Women & Co., un programa financiero creado de acuerdo con las distintas necesidades financieras de las mujeres. Leatherman, que tradicionalmente ha dirigido sus herramientas multifuncionales a los hombres, ahora fabrica Leatherman Juice para mujeres: modernas y elegantes herramientas en cinco vibrantes colores.

Nike redobló hace poco sus esfuerzos por capturar el mercado de ropa deportiva para mujeres. No fue sino hasta el año 2000 que empezó a fabricar zapatos para mujeres usando moldes de pies de mujeres, en vez de simplemente usar un molde de hombres de una talla más pequeña. Sin embargo, desde entonces Nike ha cambiado su enfoque hacia las mujeres. Ha examinado su línea de ropa femenina, llamada Nike Women, para crear ropas deportivas con mejor ajuste, más colores, y más modernas. Su reformado sitio web NikeWomen.com ya incluye ropa, junto con lo más destacado en tendencias para ejercitarse, y está abriendo tiendas NikeWoman en muchas ciudades importantes.[4]

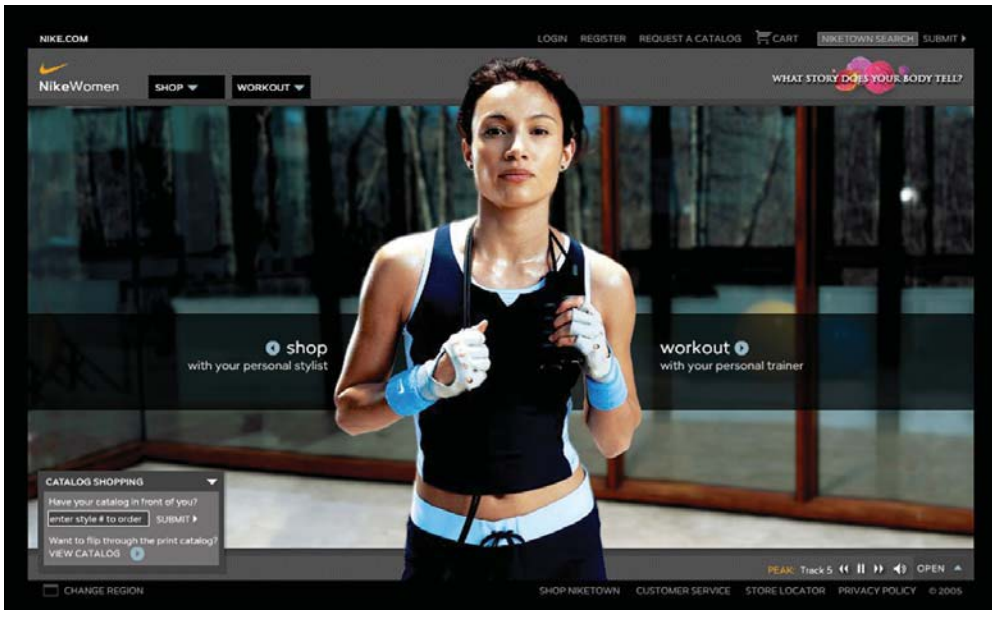
Un creciente número de sitios web también se dirige hacia las mujeres, como iVillage, Oxygen, Lifetime, y WE. Por ejemplo, iVillage (www.iVillage.com), la principal comunidad de mujeres en línea, ofrece "soluciones reales para mujeres reales", y suplica a los visitantes que "se unan a nuestra comunidad de mujeres reales, inteligentes, y compasivas". Muchos de los canales de iVillage cubren temas como bebés, alimentos, salud, mascotas, relaciones, carreras, finanzas, y viajes.[5]

Segmentación por ingreso
Dividir un mercado en grupos diferentes según su ingreso.

Ingreso. La **segmentación por ingreso** ha sido usada durante mucho tiempo por mercadólogos de productos y servicios como automóviles, embarcaciones, ropa, cosméticos, servicios financieros, y viajes. Muchas compañías se dirigen a consumidores acomodados con productos de lujo y servicios de confort. Tiendas como Neiman Marcus anuncian desde joyas costosas y ropa fina hasta albaricoques australianos glaseados que cuestan 20 dólares la libra. Y las compañías de tarjetas de crédito ofrecen tarjetas de crédito selectas con beneficios adicionales (vea Marketing en acción 6.1).

Para atender a sus mejores clientes, Neiman Marcus creó su programa de recompensas *InCircle*:

> Los miembros de InCircle, que deben cumplir el requisito de gastar 3,000 dólares al año por medio de su tarjeta de crédito Neiman Marcus, ganan puntos en cada compra —un punto por cada dólar gastado—. Después canjean los puntos por cosas como té para dos en



■ Segmentación por género: Nike redobló hace poco sus esfuerzos para capturar el mercado de ropa deportiva para mujeres al examinar su línea de ropa femenina, reformar su sitio web NikeWomen.com, y abrir tiendas NikeWoman en muchas ciudades importantes.

el Plaza Athénée de la ciudad de Nueva York (5000 puntos), un Sony Network Walkman (15,000 puntos), o tres noches en una habitación de lujo en el Lake Austin Spa Resort en Texas, que incluye comida gourmet, batas con monogramas, y un tratamiento en el spa para cada huésped (50,000 puntos). Por 500,000 puntos, los miembros de InCircle pueden obtener una tarjeta de regalo Neiman Marcus de 12,500 dólares; y por 1.5 millones de puntos, un viaje de seis noches a un hotel barcaza en la campiña francesa, que tiene espacio para seis pasajeros. Uno de los mejores premios (¡por 5 millones de puntos!) es un teatro en casa marca Sony de primerísima calidad, incluye un proyector Qualia 004, controles de audio y video para múltiples habitaciones, teclados numéricos en las paredes, y un control remoto inalámbrico para manejar las luces.[6]

Sin embargo, no todas las compañías que usan segmentación por ingreso se dirigen a la gente opulenta. Por ejemplo, muchos detallistas como las cadenas de tiendas Dollar General, Family Dollar, y Dollar Tree, se dirigen con mucho éxito a los grupos de bajos y medianos ingresos. Más de la mitad de las ventas efectuadas en dichas tiendas provienen de compradores con ingresos familiares de menos de 25,000 dólares. En comparación, el comprador típico de Wal-Mart tiene un ingreso de más de 40,000 dólares. Cuando los expertos inmobiliarios de Family Dollar investigan posibles sitios para abrir tiendas nuevas, buscan vecindarios de clase media baja en los que la gente usa zapatos menos costosos y conduce automóviles viejos que gotean mucho aceite.

Con sus estrategias de bajos ingresos, las tiendas tipo Dollar son actualmente los detallistas con el mayor crecimiento en Estados Unidos. Han tenido tanto éxito que detallistas gigantes como Wal-Mart y Target lo están advirtiendo. Wal-Mart está probando las secciones de "Peniques y centavos" en 20 supercentros, y Target está probando "El lugar de 1 dólar" en 125 tiendas. "Son una gran amenaza", dice un experto detallista, "tanto así que Wal-Mart finalmente habrá de comprar una de esas cadenas o empezar la suya propia".[7]

Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas.

Segmentación psicográfica
Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad.

En el capítulo 5 observamos que los productos que la gente compra reflejan su *estilo de vida.* Por ello, los mercadólogos a menudo segmentan sus mercados según los estilos de vida de los consumidores. Por ejemplo, consideremos al detallista de mobiliario para el hogar Pottery Barn:[8]

Poco después de su boda, Hadley MacLean y su esposo, Doug, acordaron deshacerse de su vieja cama que era sólo un colchón sobre un marco de metal barato; una reliquia de los días de Doug en Harvard. Pero Hadley nunca anticipó lo difícil que sería encontrar una nueva cama. "No podíamos encontrar nada que nos gustara, a pesar de que no temíamos gastar más dinero", dice Hadley, una directora de marketing de 31 años. Resultó ser mucho más que encontrar un mueble al precio justo. Era una cuestión de emoción: necesitaban una cama que concordara con su estilo de vida, con quiénes son y a dónde quieren ir. La pareja terminó finalmente en la tienda Pottery Barn de la elegante Newbury Street en Boston, donde Doug se enamoró de una cama de caoba que Hadley vio en el catálogo de la tienda. La pareja estaba tan complacida de cómo se veía la cama en su hogar holandés colonial que pronto regresó a la tienda a comprar un juego de mesitas. Y después compraron un edredón; y un espejo para la sala; y algunos bancos para el comedor. "Nos convertimos en una especie de adictos", confiesa Hadley. Así es como Pottery Barn vende más que mobiliario para el hogar. Vende lo que sus clientes quieren ser. Ofrece escenas idílicas de la perfecta niñez en Pottery Barn Kids; modernas y directas escenas de expresión personal en PB Teens; y un estilo de vida elegante pero casual, familiar, enfocado en los amigos —acomodado pero sensato—, en sus tiendas Pottery Barn.



■ Pottery Barn vende más que mobiliario para el hogar; vende lo que sus clientes quieren ser. Ofrece escenas idílicas de la perfecta niñez en Pottery Barn Kids; modernas y directas escenas de expresión personal en PB Teens; y un estilo de vida elegante pero casual, familiar, enfocado en los amigos, en sus tiendas Pottery Barn.

MARKETING EN ACCIÓN 6.1

Marketing exclusivo: Mimar a los ricos

Algunas compañías se van a los extremos para mimar a las personas que gastan mucho dinero. Desde tiendas departamentales como Nordstrom, fabricantes de automóviles como Lexus y BMW, hasta hoteles como Ritz-Carlton y Four Seasons, estas compañías dan a sus ricos clientes exactamente lo que necesitan, e incluso más.

Por ejemplo, los servicios de conserje ya no son exclusivos de hoteles de cinco estrellas y lujosas tarjetas de crédito. Se están empezando a ver en líneas aéreas, tiendas detallistas, e inclusive en fabricantes de aparatos electrónicos. Por ejemplo, Sony Electronics ofrece a sus clientes más acaudalados un servicio llamado Cierge, que les ofrece sin cargo un comprador personal y acceso previo a nuevos aparatos, así como ayuda "de guantes blancos" en la instalación. (Traducción: envían a alguien a instalar el nuevo equipo).

Y también está el programa "At Your Service" de British Airways, que se ofrece a unos pocos clientes selectos de la aerolínea. Casi no hay nada que el servicio no haría por estos clientes —conseguir boletos de gran demanda para Wimbledon, esperar en el hogar del cliente a que llegue el plomero o las personas de televisión por cable, o planear todos los detalles de su boda, incluido el pastel.

Pero cuando se trata de asediar a los adinerados, quizás la mayor competencia esté en la industria de las tarjetas de crédito. Para sobresalir del grupo y atraer a clientes acaudalados, las principales compañías de tarjetas de crédito han creado un nuevo nivel de tarjetas súper exclusivas como la tarjeta Signature de Visa, la tarjeta World de MasterCard, y la tarjeta élite Centurion de American Express. Los clientes acomodados son extremadamente redituables. Aunque las tarjetas premium representan solamente el 1.5 por ciento de todas las tarjetas de crédito de consumo emitidas por Visa, MasterCard y American Express, constituyen el 20 por ciento de todo el gasto. Y los tarjetahabientes ricos también tienden a no pagar.

El programa World de MasterCard se enfoca en lo que llaman "masas adineradas" y llega a 15 millones de hogares acomodados. La tarjeta Signature de Visa apunta directamente a hogares de "nuevos ricos", que tienen ingresos superiores a 125,000 dólares. Sus 7 millones de tarjetahabientes constituyen el 3 por ciento de las tarjetas de crédito de consumo de Visa, pero el 18 por ciento de sus ventas. Ambas tarjetas ofrecen privilegios especiales. Para su tarjeta Signature, Visa promociona que "No es estar donde quiera estar, es todo lo que usted siempre quiso". Además de los beneficios básicos, como gastos ilimitados y servicio de conserje las 24 horas, Visa promete "mejoras, beneficios adicionales y descuentos" en las principales líneas aéreas, restaurantes y hoteles, y



■ *Dirigirse a consumidores acomodados: La tarjeta Signature de Visa apunta directamente a los "nuevos ricos". Ofrece créditos ilimitados, servicios de conserje las 24 horas del día, y muchas "mejoras, beneficios adicionales y descuentos… No es estar donde quiera estar, es todo lo que usted siempre quiso".*

Los mercadólogos también han usado variables de *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, la campaña de marketing de Honda para sus motonetas *parece* dirigida hacia personas de 22 años, modernas y a la moda; pero *en realidad* está dirigida a un grupo de personalidad mucho más amplio. Un anuncio, por ejemplo, muestra a un niño que brinca en su cama mientras el locutor dice: "Has estado tratando de llegar ahí toda tu vida.". El anuncio recuerda a los espectadores la sensación de euforia que experimentaron cuando se desentendieron de la autoridad e hicieron cosas que sus padres les habían prohibido. Así, Honda hace un llamado al niño rebelde que todos llevamos dentro. De hecho, el 22 por ciento de los conductores de motonetas son personas retiradas. "Los compradores maduros las adquieren por diversión", dice una persona de la tercera edad. "Nunca tuvieron la oportunidad de hacerlo cuando eran niños".[9]

Segmentación conductual
Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto.

Segmentación por ocasión
Dividir el mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores tienen la idea de comprar, realizan realmente su compra, o usan el artículo adquirido.

Segmentación conductual

La **segmentación conductual** divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.

Ocasiones. Los compradores se pueden agrupar según las ocasiones en que conciben la idea de comprar, hacen realmente la compra, o usan el artículo adquirido. La **segmentación**

un tratamiento especial por parte de socios como Ritz-Carlton, el diseñador de ropa para hombre Hermenegildo Zegna, y el fabricante de relojes Audemars Piguet.

Pero cuando se trata de tarjetas premium, la tarjeta Centurion de American Express es la "élite de la élite" de poseedores de tarjetas de lujo. Esta misteriosa y muy codiciada tarjeta negra se emite sólo por invitación a clientes que *gastan* más de 150,000 dólares al año en otras tarjetas AmEx y cumplen con algunos requisitos no muy claros. Después, los pocos que cuentan con ella pagan una tarifa anual de 2,500 dólares sólo por el privilegio de poseerla.

Pero la tarjeta Centurion ofrece beneficios y prestigio. Este elusivo plástico, con su elegante terminado mate, es codiciado por los que gastan mucho. "Una tarjeta negra es como un diamante en plástico", dice un observador de la industria, "una manera en que celebridades, atletas y empresarios importantes expresan su estatus".

Peter H. Shankman, el tipo de hombre que se viste de pantalón de mezclilla y camisetas, no se ve como un gran derrochador, pero American Express sabe que es lo contrario. Después de haber sido desairado por un vendedor de la boutique de Giorgio Armani en la Quinta Avenida de Nueva York, el publicista de 31 años se encontró con "un increíble cambio de actitud" cuando fue a la caja registradora y sacó su tarjeta negra Centurion. En junio, un cajero de Radio Shack se negó a aceptar la tarjeta, pensando que era falsa. "Confíe en mí, 'le dije. Deslice la tarjeta'", recuerda el presidente ejecutivo de Geek Factory, un bufete de marketing y relaciones públicas. "Podría comprar un jet con esta cosa".

Quizás esto es una exageración, pero la pequeña tarjeta negra de AmEx definitivamente es "la" tarjeta para los grandes derrochadores. Algunos clientes potenciales toman medidas absurdas para obtener lo que consideran un símbolo de estatus. Ciertos esperanzados han escrito poemas para apoyar sus casos. Otros dicen que pagarán la tarifa pero que juran no usar la tarjeta, sólo quieren alardear con ella. "Cada semana recibo varias llamadas o cartas, a menudo de personas prominentes, solicitando la tarjeta", dice el director de tarjetas de consumo de AmEx, Alfred F. Kelly Jr. ¿Quiénes son? Él nunca lo dirá. De hecho, AmEx deliberadamente crea un aire de misterio alrededor de su brillante tarjeta, manteniendo en secreto detalles como el número de tarjetas en circulación. Los analistas dicen que AmEx gana mucho más de lo que gasta en los beneficios que ofrece a los clientes de la tarjeta negra, tanto en marketing de boca a oído como en tarifas.

Los servicios básicos de la tarjeta Centurion incluyen a un consejero personal de viajes y a un conserje, disponibles las 24 horas del día los 7 días de la semana. Además, casi todo es válido. ¿Tiene ganas de comprar a media noche en Bergdorf Goodman o en Saks Fifth Avenue? No hay problema. ¿Va a viajar al extranjero en primera clase? Lleve a un amigo, el boleto adicional es gratis. Este tratamiento real a menudo requiere de una elaborada planificación. Un conserje AmEx organizó una despedida de soltero para 25 personas, la cual implicaba un viaje de cuatro días e incluía 11 suites penthouse, viajar en jet privado, y conocer al dueño del equipo de básquetbol de los Kings de Sacramento. La cuenta fue de más de 300,000 dólares.

¿Cómo obtuvo Shankman su tarjeta? Todos los cargos en viajes y entretenimiento que acumula cuando visita a sus clientes ocasionaron que AmEx se la enviara. Llegó en diciembre, junto con un manual de 43 páginas. Recientemente, Shankman trató de obtener reservaciones para el Spice Market, un restaurante muy concurrido en Manhattan, para impresionar a un amigo. Llamó a su conserje. "Media hora después estaba lista", dice Shankman. La membresía tiene sus privilegios.

Así que, ¿cuántas personas tienen realmente una tarjeta Centurion? "Aproximadamente la misma cantidad de personas que pueden costear un Mercedes Maybach", dice Desiree Fish, vocera de American Express, refiriéndose al lujoso automóvil que se vende por más de 300,000 dólares. El mejor cálculo es que solamente cerca de 5000 personas en todo el mundo llevan una tarjeta Centurion en su bolsillo.

Fuentes: El ejemplo de American Express fue adaptado de Mara Der Hovanesian, "This Black Card Gives You Carte Blanche", *Business Week*, 9 de agosto de 2004, p. 54. Citas y otra información de David Carr, "No Name, but Plenty of Bling-Bling for Show", *New York Times*, 13 de septiembre de 2004, p. C11; Eleena de Lisser, "How to Get an Airline to Wait for Your Plumber —In Battle for Biggest Spenders, British Airways, Sony Roll Out Hotel-Style 'Concierge' Service", *Wall Street Journal*, 2 de julio de 2002, p. D1; James Tenser, "Cards Play Their Luxury Hand Right", *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2004, pp. S13-S14; Eric Dash, "New Spots for the Credit Card Companies Show Fierce Competition for the High-End Consumer", *New York Times*, 11 de mayo de 2005, p. C8; y www.visa.com y www.mastercard.com, junio de 2005.

por ocasión puede ayudar a las empresas a intensificar el consumo de un producto. Por ejemplo, el huevo se consume regularmente en el desayuno, pero la American Egg Board, con su tema "increíble, huevo comestible", ha promovido comer huevo a otras horas del día. Su sitio web ofrece información básica sobre el huevo y muchas recetas de aperitivos, refrigerios, platos fuertes, y postres.

Algunos días de fiesta, como el Día de la Madre y el Día del Padre, se impulsaron originalmente para incrementar las ventas de dulces, flores, tarjetas y otros obsequios. Y muchos mercadólogos del ramo de los alimentos preparan ofertas y anuncios especiales para días de fiesta. Por ejemplo, Altoids ofrece una "Caja de amor", el "enamorado curiosamente fuerte". ConAgra Foods transmite anuncios especiales de Reddi-wip para el día de Acción de gracias y Navidad durante noviembre y diciembre, meses que representan el 30 por ciento de todas las ventas de crema batida. Por otra parte, Butterball promociona "Happy Thanksgrilling" durante el verano para aumentar la demanda de pavo en temporadas que no sean de Acción de gracias.

Kodak, Konica, Fuji, y otros fabricantes de cámaras fotográficas usan la segmentación por ocasión para diseñar y vender cámaras desechables. Mediante la combinación de lentes, velocidades de obturación y accesorios, estas compañías han creado cámaras desechables especiales para casi cualquier ocasión que se preste para fotografiar, desde fotografía sub-



■ Segmentación por ocasión: Altoids ofrece un producto especial como una "Caja de amor" para el "enamorado curiosamente fuerte".

marina hasta fotos de bebés. La cámara desechable Kodak Water & Sport resiste una presión de 50 pies de profundidad y contiene un marco resistente a los golpes, filtro solar, lentes contra rayones, y velocidad de obturación de 800. "¡Funciona en lugares donde su cámara normal no lo haría!", afirma Kodak.[10]

Segmentación por beneficios
Dividir al mercado en grupos de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto.

Beneficios que se buscan. Una forma de segmentación muy potente consiste en agrupar a los compradores de acuerdo con los diferentes *beneficios* que buscan obtener del producto. La **segmentación por beneficios** requiere determinar los principales beneficios que la gente busca en cierta clase de productos, los tipos de personas que buscan cada beneficio, y las principales marcas que proporcionan cada beneficio. Por ejemplo, nuestra introducción al capítulo señaló que Procter & Gamble ha identificado diferentes segmentos para el detergente de ropa. Cada segmento busca una combinación única de beneficios, desde limpieza y blanqueado hasta economía, suavizado de la ropa, aroma fresco, fuerza o suavidad, hasta mucha o poca espuma.

La ropa deportiva Champion segmenta sus mercados de acuerdo con los beneficios que los diferentes consumidores buscan en sus prendas. Por ejemplo, consumidores en forma y a la moda buscan un equilibrio entre la función y el estilo —se ejercitan para obtener resultados, pero quieren verse bien mientras lo hacen—. Los "competidores deportivos serios" se ejercitan intensamente, viven en su ropa deportiva y la aman —buscan desempeño y función—. En contraste, las "mamás en busca de valor" tienen bajo interés en los deportes o en la ropa deportiva —compran para la familia y buscan durabilidad y economía—. Así, cada segmento busca una combinación distinta de beneficios. Champion debe dirigirse al segmento o segmentos de beneficios a los que pueda servir mejor, y de modo más rentable, mediante el uso de mensajes congruentes con las preferencias de cada segmento en cuanto a beneficios.

Estatus del usuario. Los mercados se pueden segmentar en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos, y usuarios habituales de un producto. Por ejemplo, los bancos de sangre no pueden depender solamente de sus donantes regulares. Deben atraer también a los donantes primerizos, y no olvidar a los ex donantes, cada uno requiere diferentes enfoques de marketing. Dentro del grupo de usuarios potenciales están los consumidores que enfrentan cambios en la etapa de su vida, como los recién casados y los nuevos padres, quienes pueden convertirse en usuarios habituales. Por ejemplo, P&G consigue los nombres de futuros padres y los bombardea con muestras de productos y anuncios de sus pañales Pampers y de otros productos para bebé con el fin de capturar alguna participación de sus futuras compras. Los invita a visitar Pampers.com y a unirse a MyPampers.com, donde tienen acceso a consejos de expertos sobre la crianza de los hijos, a un boletín informativo electrónico, y a cupones y ofertas especiales.

Frecuencia de uso. Los mercados también pueden segmentarse en usuarios ocasionales, medios e intensos de un producto. Los usuarios intensos suelen representar un porcentaje pe-

queño del mercado, pero constituyen un porcentaje elevado del consumo total. Por ejemplo, en la industria de la comida rápida, los usuarios intensos constituyen sólo el 20 por ciento de la clientela, pero consumen cerca del 60 por ciento de toda la comida servida. Un solo usuario intenso, por lo general un soltero de veintitantos o treinta y tantos años que no sabe cocinar, puede gastar hasta 40 dólares al día en restaurantes de comida rápida y visitarlos más de 20 veces al mes. A pesar de las quejas de algunos consumidores acerca de que las cadenas de comida rápida dañan su salud, estos usuarios intensos son muy leales. "Insisten en que no necesitan ser salvados", dice un analista, "y dicen que no son los gordos tontos que los activistas pintan". Incluso los usuarios más intensos "tendrían que ser estúpidos para no saber que no pueden comer sólo hamburguesas y papas fritas y no hacer ejercicio", agrega.[11]

Resulta interesante que, aunque las compañías de comida rápida como Burger King, McDonald's y KFC dependen enormemente de los usuarios intensos y hacen todo lo posible por mantenerlos satisfechos en todas sus visitas, sus anuncios y promociones van dirigidos a usuarios ocasionales. Los usuarios intensos visitarán los restaurantes sin importar lo que pase. El presupuesto de marketing de la compañía se gasta regularmente en tratar de convencer a los usuarios ocasionales que desean una hamburguesa como primera opción.

Estatus de lealtad. Un mercado también puede segmentarse de acuerdo con la lealtad del consumidor. Los consumidores pueden ser leales a las marcas (Tide), a las tiendas (Wal-Mart), y a las compañías (Ford). Los compradores se pueden dividir en grupos según su grado de lealtad. Algunos son totalmente leales —siempre compran la misma marca—. Por ejemplo, Apple tiene un grupo de usuarios leales que es pequeño, pero se asemeja un poco a un culto:[12]

> Es el "Culto a la Mac", y está conformado por "macolytes". Urbandictionary.com define *macolyte* como "Fanático dedicado a los productos Apple, especialmente a la computadora Macintosh. También se les conoce como Fanáticos Mac". (Ejemplo de uso: "Él es un fanático Mac; ni siquiera se te *ocurra* mencionar a Microsoft cuando esté cerca.") Otro ejemplo es Anna Zisa, una diseñadora gráfica de Milán que realmente no gusta de los tatuajes, pero tiene uno del logotipo de Apple en su trasero. "Sentí que era algo muy personal", dice Zisa. "Me gustan las computadoras. La manzana se ve muy bien y es muy sexy. Todos los comentarios que me han hecho han sido positivos, incluso de usuarios de Windows y Linux". Y también está Taylor Barcroft, quien ha pasado los últimos 11 años viajando por Estados Unidos en un vehículo recreativo con la misión de ser el mejor "videógrafo histórico multimedia" del culto a la Mac. Asiste a todas las Macworld Expo, enormes exposiciones comerciales enfocadas en la computadora Mac, así como a todo tipo de espectáculos tecnológicos —y filma todo lo que tenga que ver con Apple—. Ha acumulado más de 3000 horas de secuencias; y nunca le han pagado un centavo por ello, vive de su herencia. Barcroft posee 17 máquinas Mac. Estos usuarios tan leales ayudaron a Apple a mantenerse a flote durante los años difíciles, y ahora están desarrollando el floreciente imperio iPod y iTunes de Apple.



■ Lealtad del consumidor: "Macolytes": usuarios leales que ayudaron a mantener a flote a Apple durante los años difíciles, y ahora están desarrollando el floreciente imperio iPod y iTunes de Apple.

Otros consumidores son menos leales —son leales a dos o tres marcas de un producto dado, o dan preferencia a cierta marca aunque ocasionalmente compran alguna otra—. Y también hay compradores que no exhiben lealtad hacia ninguna marca; quieren algo diferente cada vez que compran o compran lo que está rebajado.

Una compañía puede aprender mucho si analiza los patrones de lealtad que se presenten en su mercado. Lo primero es estudiar a los clientes leales. Por ejemplo, al estudiar a los "Fanáticos Mac", Apple puede determinar mejor su mercado meta y desarrollar sus estrategias de marketing. Si estudia a sus compradores menos leales, la compañía puede detectar qué marcas son las principales competidoras de la suya. Al examinar la clientela que está abandonando su marca, la compañía podría conocer las debilidades de su marketing.

Uso de bases de segmentación múltiple Los mercadólogos limitan pocas veces su análisis de segmentación a una o a unas pocas variables. Cada vez es más común el uso de bases de segmentación múltiple en un esfuerzo por identificar grupos pequeños mejor definidos. Así, hoy en día los bancos podrían identificar no sólo a un grupo de adultos jubilados

con dinero, sino también distinguir dentro de ese grupo a varios segmentos determinados por su ingreso actual, sus activos, ahorros, preferencias en cuanto al riesgo, y estilos de vida.

Un buen ejemplo de segmentación multivariable es la segmentación "geodemográfica". Recientemente han aparecido varios servicios de información para negocios —tales como Claritas Inc., Experian, Acxiom, y MapInfo— que ayudan a los planificadores de marketing a vincular datos censales de Estados Unidos y datos de transacciones de los consumidores con patrones de estilo de vida con el propósito de afinar la segmentación de sus mercados hasta el nivel de códigos postales, vecindarios, e incluso residentes.

Uno de los principales sistemas de segmentación por estilo de vida es PRIZM NE® (New Evolution) de Claritas. Este sistema clasifica todos los hogares estadounidenses con base en factores demográficos —tales como edad, nivel educativo, ingreso, ocupación, composición familiar, origen étnico, y vivienda— así como factores conductuales y de estilo de vida —compras, actividades de tiempo libre, y preferencias en cuanto a medios de comunicación—. Utilizando el sistema PRIZM NE, los mercadólogos pueden usar la zona donde usted vive para proyectar una imagen impresionantemente precisa de usted y de lo que podría comprar:

> Usted es un graduado universitario de primera generación que tiene 23 años y trabaja como asistente de marketing en una pequeña compañía editorial. Empezando desde abajo en la escala corporativa, obtiene suficiente dinero como para pagar la mitad del alquiler del departamento nada lujoso y carente de elevador que comparte con un viejo amigo de la universidad. Maneja un Kia Spectra que compró hace un año y pasa las noches de viernes socializando en clubes nocturnos locales. En vez de cocinar, prefiere ordenar pizza de Papa John's mientras observa una repetición de Mad TV en el canal Comedy Central. Pasa la mayoría de las tardes de domingo lavando su ropa en una lavandería cercana, mientras bebe una gran taza de café del local de junto y lee una edición reciente de *Rolling Stone*. Usted está viviendo su propia versión de la buena vida. Usted es único, no un cliché demográfico. ¿Cierto? Falso. Usted es el vivo ejemplo del segmento "Principiantes citadinos" de PRIZM NE. Si consume algo, no se puede esconder de Claritas.[13]



■ Por medio del sistema PRIZM NE, los mercadólogos pueden proyectar una imagen impresionantemente precisa de usted y de lo que podría comprar. Los segmentos de PRIZM NE tienen exóticos nombres como "Hijos y calles sin salida", "Poder gris", "Fincas de sangre azul", "Escopetas y camionetas", y "Luces grandes, ciudad pequeña".

PRIZM NE clasifica los hogares estadounidenses en 66 segmentos únicos, organizados en 14 diferentes grupos sociales. Los segmentos de PRIZM NE tienen nombres pintorescos como "Hijos y calles sin salida", "Poder gris", "Fincas de sangre azul", "Pueblo de fantasía", "Escopetas y camionetas", "Glorias pasadas", "Mosaico multicultural", "Depresión de la gran ciudad", y "Luces grandes, ciudad pequeña". "Estos apodos inspirados en imágenes ahorran mucho tiempo, y los raros términos técnicos de investigación explican lo que se quiere decir", dice un mercadólogo. "Son los nombres que dan vida a los grupos", agrega otro.[14]

Sin importar cómo se llamen las categorías, estos sistemas pueden ayudar a los mercadólogos a segmentar personas y lugares en grupos de consumidores con pensamientos similares. Cada segmento presenta características y comportamientos de compra únicos. Por ejemplo, los vecindarios de "Fincas de sangre azul", que forman parte del grupo social Suburbios de élite, son áreas suburbanas habitadas por familias acaudaladas. Las personas de este segmento tienen más probabilidad de irse de vacaciones a jugar golf, ver fútbol de ligas mayores, comer en restaurantes de comida rápida seleccionados por sus hijos, y leer *Fortune*. En contraste, el segmento de "Escopetas y camionetas", parte del grupo social de estadounidenses de clase media, está conformado por trabajadores de oficina y sus familias. Las personas de este segmento tienen más probabilidad de ir a cazar, escuchar y comprar música de rock, manejar un GMC Sierra 2500, ver las carreras de Daytona 500 en la televisión, y leer *Field & Stream*.

Esta segmentación es una poderosa herramienta para mercadólogos de todo tipo. Por ejemplo, el Bonati Institute, una instalación de cirugía espinal artroscópica avanzada, usó PRIZM NE para dirigirse a clientes potenciales. El instituto quería saber cómo eran sus

clientes potenciales, donde vivían, y cómo podría llegar a ellos. Claritas empezó a clasificar los 5000 pacientes del Bonati Institute en segmentos PRIZM NE, y después dividió los segmentos de acuerdo con su demografía, estilo de vida, y comportamiento con los medios. Descubrió que los mejores grupos meta eran los consumidores de ingresos medios que no estaban al tanto de opciones ortopédicas. Armado con esta información, el instituto diseñó una campaña de marketing directo muy bien orientada para informar a sus mejores clientes potenciales acerca de una serie de seminarios sobre la tecnología de cirugía espinal. Los resultados fueron inmediatos: la asistencia a los seminarios aumentó en un 20 por ciento, lo que a su vez produjo un aumento sustancial en las cirugías programadas.[15]

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES

Mercadólogos orientados al consumidor y mercadólogos industriales usan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados. Los compradores industriales se pueden segmentar geográficamente, demográficamente (por industria, por tamaño de la empresa) o por beneficios buscados, estatus del usuario, frecuencia de consumo, y nivel de lealtad. Sin embargo, los mercadólogos industriales también utilizan algunas variables adicionales, como las *características operativas* del cliente, sus *enfoques de compra, factores situacionales,* y *características personales*. Al enfocarse en segmentos y no en todo el mercado, las empresas pueden proporcionar la propuesta de valor justa para los segmentos seleccionados y captar a cambio mayor valor.

Casi todas las compañías atienden por lo menos a un mercado industrial. Por ejemplo, probablemente usted conozca a American Express como una compañía que ofrece tarjetas de crédito personales a sus consumidores. Pero también se dirige a negocios localizados en tres segmentos —comerciantes, corporaciones, y pequeñas empresas—. Ha desarrollado programas de marketing definidos para cada segmento. En el segmento de los comerciantes, American Express se centra en convencer a los nuevos comerciantes de aceptar la tarjeta, además de administrar las relaciones con los que ya la tienen. Para los consumidores corporativos grandes, la compañía ofrece un programa corporativo de tarjetas que incluye extensos gastos de empleados y servicios de administración de viajes. También tiene para este segmento una amplia gama de administración de activos, planes de retiro, y servicios de capacitación financiera. Por último, para los clientes de pequeñas empresas, American Express ha creado la OPEN: red de pequeñas empresas, "el lugar donde todo es sobre las pequeñas empresas". Los tarjetahabientes de pequeñas empresas pueden entrar a la red y consultar de todo, desde una cuenta y software de manejo de gastos, hasta consejos de expertos sobre administración de pequeñas empresas, y pueden conectarse con otros propietarios de pequeñas empresas para compartir ideas y obtener recomendaciones.[16]



■ Segmentación de mercados industriales: para los clientes de pequeñas empresas, American Express ha creado la OPEN: red de pequeñas empresas, "el lugar donde todo es sobre las pequeñas empresas".

Muchas compañías establecen sistemas individuales para manejar clientes muy grandes o situados en múltiples lugares. Por ejemplo, Steelcase, un productor importante de muebles para oficina, primero segmenta a sus clientes en 10 industrias, que incluyen bancos, aseguradoras, y electrónicas. Después, los vendedores de la compañía trabajan con concesionarios independientes de Steelcase para manejar clientes más pequeños, locales o regionales, en cada segmento. Sin embargo, muchos clientes nacionales, situados en múltiples lugares, como Exxon/Mobile o IBM, tienen necesidades especiales que podrían rebasar el alcance de los concesionarios individuales. Por ello, Steelcase usa gerentes de cuentas nacionales para ayudar a su red de concesionarios a manejar sus cuentas nacionales.

Dadas una industria objetivo y un tamaño de cliente, la compañía puede segmentarlos por enfoques y criterios de compra. Al igual que en la segmentación de consumidores, muchos mercadólogos piensan que el *comportamiento de compra* y los *beneficios* son la mejor base para segmentar los mercados industriales.[17]

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Pocas compañías tienen los recursos o la voluntad para operar en todos, o siquiera en la mayoría de, los países del mundo. Aunque algunas compañías grandes, como Coca-Cola o

Sony, venden productos en más de 200 países, la mayoría de las empresas internacionales se concentra en un conjunto más pequeño. Operar en muchos países presenta retos nuevos. Las diferentes naciones, incluso las muy cercanas entre sí, pueden variar drásticamente en cuanto a características económicas, culturales y políticas. Por ello, igual que hacen dentro de sus mercados nacionales, las compañías internacionales necesitan agrupar sus mercados mundiales en segmentos con necesidades y comportamientos de compra bien definidos.

Las compañías pueden segmentar los mercados internacionales mediante la utilización de una variable o de una combinación de variables. La segmentación puede ser por *ubicación geográfica* —cuando los países se agrupan por regiones tales como Europa Occidental, Cuenca del Pacífico, Medio Oriente, o África—. La segmentación geográfica supone que las naciones cercanas entre sí tienen muchos rasgos y conductas en común. Aunque en muchos casos esto es verdad, hay numerosas excepciones. Por ejemplo, si bien Estados Unidos y Canadá tienen mucho en común, ambos difieren en lo cultural y lo económico de su vecino México. Aun dentro de una región, los consumidores pueden variar ampliamente. Así, algunos mercadólogos estadounidenses agrupan juntos a todos los países de Centro y Sudamérica. Sin embargo, la República Dominicana no se parece más a Brasil de lo que se parece Italia a Suecia. Muchos latinoamericanos no hablan español, incluidos 140 millones de brasileños que hablan portugués y los millones de individuos que habitan en otros países y hablan diversos dialectos indígenas.

Los mercados mundiales también se pueden segmentar con base en *factores económicos*. Por ejemplo, los países se podrían agrupar mediante los niveles de ingreso de la población o el nivel general de desarrollo económico. La estructura económica de un país moldea las necesidades de productos y servicios de su población y, por lo tanto, las oportunidades de marketing que ofrece. Los países pueden segmentarse empleando *factores políticos y legales*, como el tipo y la estabilidad del gobierno, la receptividad hacia compañías extranjeras, la reglamentación monetaria, y el grado de burocracia. Tales factores pueden desempeñar un papel crucial en la selección de los países donde una compañía vaya a ingresar y en su forma de hacerlo. También pueden utilizarse *factores culturales* mediante la agrupación de mercados con base en el idioma común, la religión, los valores y las actitudes, las costumbres y los patrones de comportamiento.

Segmentación entre mercados
Formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque vivan en países distintos.

La segmentación de mercados internacionales con base en factores geográficos, económicos, políticos, culturales y de otro tipo supone que los segmentos deben consistir en grupos de países. Sin embargo, muchas compañías emplean una estrategia distinta llamada **segmentación entre mercados**. Cuando siguen este enfoque, las compañías forman segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque vivan en países distintos. Por ejemplo, Mercedes-Benz se dirige a los adinerados del mundo, vivan donde vivan.

MTV se dirige a los adolescentes del mundo. Los 1.2 mil millones de adolescentes del mundo tienen mucho en común: estudian, compran, y duermen. Están expuestos a muchos de los mismos aspectos importantes: amor, delincuencia, falta de hogar, ecología, y padres que trabajan. En muchos sentidos, tienen más en común con adolescentes de otro país que con sus padres. “El año pasado estuve en diecisiete países diferentes”, dice un experto, “y es bastante difícil encontrar algo diferente, con excepción del idioma, entre un adolescente que viva en Japón, otro en el Reino Unido, y uno más en China”. Dice otro experto, “Los adolescentes del mundo —en Buenos Aires, Beijing y Bangalore— bailan al ritmo de MTV





■ Segmentación entre mercados: Los adolescentes tienen muchas semejanzas, no importa el lugar del mundo en que vivan. Por ejemplo, estos dos adolescentes podrían vivir en casi cualquier parte. Por ello, muchas compañías se dirigen a los adolescentes empleando campañas de marketing mundiales.

mientras beben una Coca-Cola.". MTV salva la brecha entre culturas al hacer un llamado a lo que los adolescentes de todo el mundo tienen en común. Sony, Reebok, Nike, y muchas otras compañías también se dirigen activamente a los adolescentes del mundo. Por ejemplo, el tema de Sprite "La imagen no importa, obedece tu sed" atrae a los adolescentes de todo el mundo.[18]

REQUISITOS PARA EFECTUAR UNA SEGMENTACIÓN EFICAZ

Desde luego, hay muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los compradores de sal de mesa se podrían dividir en clientes rubios y clientes de pelo oscuro, pero es evidente que el color del pelo no afecta la compra de sal. Además, si todos los compradores de sal adquirieran la misma cantidad de sal cada mes, creyeran que la sal es igual, y buscaran pagar el mismo precio, la compañía no se beneficiaría al segmentar el mercado.

Para que resulten útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- *Mensurables:* El tamaño, el poder de compra, y los perfiles de los segmentos deben poder medirse. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir. Por ejemplo, hay 32.5 millones de zurdos en Estados Unidos —una cantidad casi igual a toda la población de Canadá—. Sin embargo, pocos productos van dirigidos hacia ese segmento. El principal problema es que el segmento es difícil de identificar y medir. No existen datos demográficos sobre zurdos y la Oficina del Censo de Estados Unidos no incluye esta pregunta en sus encuestas. Las compañías de datos privadas mantienen montañas de estadísticas acerca de otros segmentos demográficos, pero no de los zurdos.
- *Accesibles:* Debe ser posible llegar y servir eficazmente a los segmentos de mercado. Supongamos que una compañía de perfumes averigua que los usuarios intensos de su marca son mujeres y hombres solteros que llegan muy tarde a su casa y tienen una vida social activa. A menos que este grupo viva o haga sus compras en ciertos lugares y esté expuesto a ciertos medios de comunicación, será difícil llegar a sus miembros.
- *Sustanciales:* Los segmentos de mercado tienen que ser lo bastante grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing hecho a la medida. Por ejemplo, a un fabricante de automóviles no le sería rentable crear coches para personas cuya altura fuera de más de siete pies.
- *Diferenciables:* Los segmentos deben poder distinguirse conceptualmente y responder de manera diferente a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si mujeres casadas y solteras responden de manera similar a una rebaja de perfumes, no constituyen segmentos distintos.
- *Procesables:* Debe ser posible diseñar programas eficaces para atraer y servir a los segmentos. Por ejemplo, aunque una línea aérea pequeña identificó siete segmentos de mercado, su personal era demasiado pequeño como para crear programas de marketing individuales dirigidos a cada segmento.



■ Es difícil identificar y medir el segmento de los zurdos. Como resultado, pocas compañías dirigen sus ofertas a los zurdos. Sin embargo, este es el segmento meta para algunas compañías como Anything Left-Handed, del Reino Unido.

Vinculación de conceptos

Baje un poco la velocidad y disfrute del paisaje. Las compañías con las que usted trata, ¿cómo utilizan los conceptos de segmentación que se han presentado aquí?

- ¿Puede identificar compañías específicas, distintas de las de los ejemplos ya comentados, que practiquen cada nivel de segmentación?
- Mediante las bases de segmentación que acaba de estudiar, segmente el mercado estadounidense del calzado. Describa cada uno de los principales segmentos y subsegmentos. Tenga presentes esos segmentos al leer la sección que sigue sobre determinación de mercados meta.

Determinación de mercados meta

La segmentación de mercados revela los segmentos donde una empresa pudiera tener oportunidades. Entonces la empresa tiene que evaluar los distintos segmentos y decidir cuántas y cuáles serán sus metas. A continuación veremos la forma en que las compañías evalúan y determinan sus segmentos meta.

EVALUACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADO

Al evaluar diferentes segmentos de mercado, una empresa debe considerar tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, y objetivos y recursos de la compañía. La compañía debe, en primer lugar, obtener y analizar datos acerca de ventas actuales del segmento, tasas de crecimiento, y rentabilidad esperada de diversos segmentos. Su interés se centrará en los segmentos que tengan el tamaño apropiado y las características de crecimiento correctas. Sin embargo, "tamaño y crecimiento correctos" son una cuestión relativa. Los segmentos más grandes y de más rápido crecimiento no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Compañías pequeñas podrían carecer de las habilidades y recursos necesarios para servir a segmentos grandes, o la competencia en estos segmentos podría ser demasiado intensa. Tales compañías podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero potencialmente más rentables para ellas.

La compañía también necesita examinar los factores estructurales importantes de largo plazo que afectan lo atractivo de los segmentos.[19] Por ejemplo, un segmento es menos atractivo si ya contiene muchos *competidores* fuertes y agresivos. La existencia de muchos *productos sustitutos* reales o potenciales podría limitar los precios y las utilidades que se puedan obtener en un segmento. El relativo *poder de los compradores* también afecta el atractivo de los segmentos. Los compradores con gran poder de regateo relativo a los vendedores tratarán de hacer que los precios bajen, exigirán más servicios, y enfrentarán a los competidores entre sí —todo a expensas de la rentabilidad del vendedor—. Por último, un segmento podría resultar menos atractivo si contiene *proveedores poderosos* que pueden controlar los precios o reducir la calidad o cantidad de los bienes y servicios solicitados.

Aunque un segmento posea el tamaño y el crecimiento correctos y resulte estructuralmente atractivo, la compañía debe considerar sus propios objetivos y recursos. Algunos segmentos atractivos podrían descartarse rápidamente por no ser congruentes con los objetivos de largo plazo de la compañía. O quizás ésta carezca de las capacidades y los recursos necesarios para competir con éxito en un segmento atractivo. La compañía sólo deberá ingresar en aquellos segmentos donde pueda ofrecer un valor superior y obtener ventajas sobre los competidores.

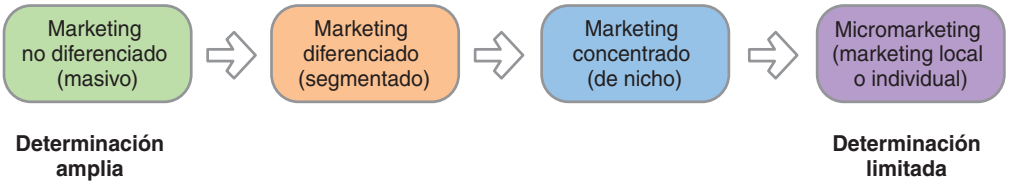
DETERMINACIÓN DE SEGMENTOS DE MERCADOS META

Mercado meta
Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir.

Después de evaluar diferentes segmentos, la compañía deberá decidir a cuáles y a cuántos se dirigirá. Un **mercado meta** consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir.

Debido a que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor podría considerar a cada comprador como un mercado meta individual. Lo ideal sería que el vendedor pudiera diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, aunque algunas compañías tratan de servir a los compradores de manera individual, la mayoría enfrenta un gran número de pequeños compradores y dirigirse a ellos en forma personal no sería redituable. En vez de eso, se buscan segmentos más extensos de compradores. En general, la determinación de mercados meta se puede llevar a cabo en muchos niveles diferentes. La figura 6.2 muestra que las compañías pueden determinar sus mercados de un modo muy amplio (marketing no diferenciado), muy limitado (micromarketing), o intermedio (marketing diferenciado o concentrado).

FIGURA 6.2 Estrategias de determinación de mercados meta



Marketing no diferenciado

Si utiliza una estrategia de **marketing no diferenciado (o marketing masivo),** la compañía podría decidir hacer caso omiso de las diferencias que haya entre segmentos del mercado y tratar de llegar a todo el mercado con una oferta única. Esta estrategia de marketing masivo se enfoca en los aspectos *comunes* de las necesidades de los consumidores, más que en las *diferencias*. La compañía diseña un producto y un programa de marketing que atraerá el mayor número de compradores posible.

Marketing no diferenciado (masivo)
Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos del mercado y trata de llegar a todo el mercado con una oferta única.

Como señalamos en una sección anterior del capítulo, la mayoría de los mercadólogos modernos tiene dudas graves acerca de esta estrategia. Surgen ciertas dificultades al tratar de desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores. Además, quienes hacen marketing masivo a menudo tienen dificultades para competir con compañías más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos y nichos específicos.

Marketing diferenciado

Cuando una compañía usa el **marketing diferenciado (o marketing segmentado),** decide dirigirse a varios segmentos o nichos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. General Motors trata de producir un automóvil para cada "bolsillo, propósito, y personalidad". Gap Inc., ha creado cuatro formatos diferentes de tiendas detallistas —Gap, Banana Republic, Old Navy, y Forth & Towne— para servir las diferentes necesidades de segmentos de moda distintos. Y Estée Lauder ofrece cientos de productos diversos dirigidos a nichos definidos cuidadosamente:

Marketing diferenciado (segmentado)
Estrategia de cobertura de mercados en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

> Estée Lauder es experto en crear marcas diferenciadas que satisfagan los gustos de diferentes segmentos del mercado. Cinco de los diez perfumes de prestigio que más se venden en Estados Unidos son de Estée Lauder. También lo son ocho de los diez productos de prestigio para maquillaje más vendidos. Existe la marca Estée Lauder original, con su empaque azul y dorado, que es atractiva para baby boomers de más de 50 años. También está Clinique, la marca más popular de la compañía, y es perfecta para la mamá de edad madura que no tiene tiempo que perder y para mujeres más jóvenes que gustan de sus obsequios clásicos. Para las consumidoras jóvenes y modernas está M.A.C., que atiende a clientes como Pamela Anderson y Marilyn Manson. Para los jóvenes que quieran estar a la última moda se creó la línea Stila, que tiene mucho brillo y sus empaques son singulares e ingeniosos. Y para las personas de la nueva era se ofrece la costosa línea Aveda, con sus productos de maquillaje, salón de belleza, y estilo de vida basados en el arte y la ciencia terrenales originarios y en esencias de plantas y flores, los cuales celebran la relación entre la madre naturaleza y la naturaleza humana.[20]

Al ofrecer variaciones de productos y de marketing, estas compañías esperan obtener mayores ventas y una posición más firme dentro de cada segmento de mercado. Una posición fuerte en varios segmentos produce ventas totales más altas que un marketing no diferenciado en todos los segmentos. La combinación de marcas de Estée Lauder logra mayor participación de mercado de la que podría conseguir con una sola marca. Tan sólo las marcas Estée Lauder y Clinique producen un 40 por ciento combinado de participación en el mercado de cosméticos de prestigio.

Sin embargo, el marketing diferenciado también aumenta los costos de operación. Para una compañía suele ser más costoso desarrollar y producir, digamos, 10 unidades de 10 pro-





■ Marketing diferenciado: Estée Lauder ofrece cientos de productos distintos dirigidos a nichos definidos cuidadosamente, desde su marca original, que atrae a baby boomers de más de 50 años, hasta Aveda, con sus productos naturales que atraen a mujeres más jóvenes de la nueva era.

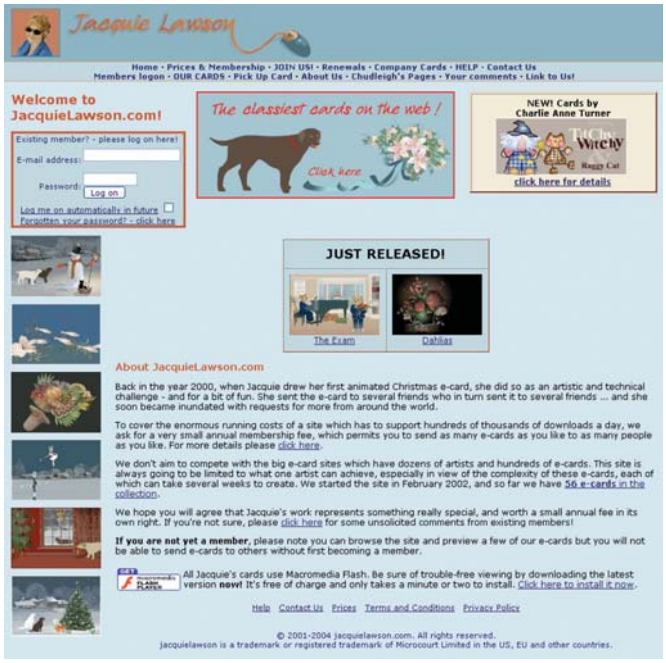
ductos distintos, que 100 unidades de un solo producto. La creación de planes individuales de marketing para cada segmento requiere mayor investigación de marketing, elaboración de pronósticos, análisis de ventas, planificación de la promoción, y administración de canales. Además, los costos de promoción aumentan cuando se intenta llegar a segmentos diferentes del mercado con publicidad diferente. Por lo tanto, si una compañía opta por una estrategia de marketing diferenciado, deberá balancear el aumento en las ventas con el aumento en los costos.

Marketing concentrado (de nicho)
Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca la participación de uno o varios segmentos, o nichos.

Marketing concentrado (de nicho) Una tercera estrategia de cobertura de mercado, el **marketing concentrado (o de nicho),** tiene especial atractivo cuando los recursos de la compañía son limitados. En lugar de tratar de lograr una participación pequeña en un mercado grande, la compañía va tras una participación grande dentro de uno o algunos segmentos, o nichos. Por ejemplo, Oshkosh Truck es el productor mundial más grande de camiones de rescate para aeropuertos y revolvedoras de concreto de carga frontal. Tetra vende el 80 por ciento del alimento para peces tropicales que se oferta en el mundo, y Steiner Optical captura un 80 por ciento del mercado mundial de binoculares militares.

Por medio del marketing concentrado, la compañía obtiene una posición más sólida en el mercado gracias a un mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y a la reputación especial que adquiere. Puede efectuar un marketing más *eficaz* al ajustar sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos cuidadosamente definidos; y promoverse de modo más *eficiente* al enfocar sus productos o servicios, canales, y programas de comunicación, sólo hacia los consumidores a quienes puede servir mejor y de manera más redituable.

En tanto que los segmentos de mercado normalmente son grupos grandes que atraen a muchos competidores, los nichos son más pequeños y muchos atraen sólo a uno o a pocos competidores. Enfocarse en los nichos proporciona a las compañías pequeñas la oportunidad de competir dirigiendo sus limitados recursos a servir a sectores que pueden ser insignificantes o que los grandes competidores pasan por alto. Consideremos a Apple Computer. Aunque alguna vez disfrutó de más del 13 por ciento de la participación de su mercado, Apple se enfoca ahora en mercados de nicho, capturando menos del 3 por ciento del mercado estadounidense de computadoras personales y menos del 5 por ciento del de computadoras portátiles. En vez de competir directamente con otros fabricantes de computadoras personales que reducen drásticamente sus precios y se concentran en el volumen, Apple invierte en investigación y desarrollo, convirtiéndose así en un pionero de la industria. Por ejemplo, cuando lanzó iTunes, captó más del 70 por ciento del mercado de descarga de música en línea. Esta innovación ha creado un leal grupo de consumidores que están dispuestos a pagar más por los vanguardistas productos de Apple.[21]



■ Las pequeñas empresas, en particular, se están enriqueciendo con los pequeños nichos de la web. La "emprendedora Web" Jacquie Lawson maneja un redituable sitio web, operado mediante suscripción, donde vende elegantes tarjetas electrónicas sin utilizar ningún tipo de publicidad.

Muchas compañías empiezan atendiendo nichos para obtener un apoyo contra competidores más grandes y de mayores recursos, y después se convierten en competidores más atrevidos. Por ejemplo, Southwest Airlines comenzó sirviendo a los pasajeros interestatales de Texas, pero ahora es una de las líneas aéreas más importantes de Estados Unidos. En contraste, a medida que los mercados cambian, algunas compañías grandes desarrollan mercados nicho para crear aumentos en sus ventas. Por ejemplo, en años recientes, Pepsi ha lanzado varios productos de nicho, como Sierra Mist, Pepsi Edge, Mountain Dew Code Red, y Mountain Dew Live Wire. Al principio, estas marcas combinadas constituían tan sólo el 5 por ciento de las ventas totales de refrescos Pepsi. No obstante, Sierra Mist se ha convertido en la marca de refresco de mayor crecimiento en Pepsi, y Code Red y Live Wire han revitalizado la marca Mountain Dew. El director ejecutivo de marketing de Pepsi-Cola North America afirma que "La era de las marcas masivas terminó hace mucho tiempo".[22]

Hoy en día, con el bajo costo de las tiendas por internet, es más redituable servir a nichos aparentemente minúsculos. Las pequeñas empresas, en particular, se están enriqueciendo con los pequeños nichos de la web. Como ejemplo tenemos a uno de estos "emprendedores web" que ha alcanzado resultados impresionantes:

> Jacquie Lawson, una artista británica de sesenta y dos años, aprendió sola a usar una computadora hace pocos años. El año pasado, su negocio en internet

produjo ventas por 1.7 millones de dólares. ¿Qué vende? Tarjetas electrónicas. Lawson ocupa un codiciado nicho del mundo electrónico: un redituable sitio web operado mediante suscripción (www.jacquielawson.com) donde vende elegantes tarjetas electrónicas sin utilizar ningún tipo de publicidad. Mientras gigantes como Hallmark y American Greetings ofrecen cientos de tarjetas electrónicas para toda ocasión, Lawson tiene en total 50 tarjetas, la mayoría diseñadas por ella. Sus ganancias provienen únicamente de sus 300,000 suscriptores, el 81 por ciento de los cuales está en Estados Unidos, quienes le pagan 8 dólares al año. El éxito de Lawson con un modelo de negocios que ha pisoteado a muchos gigantes de los medios de comunicación se relaciona tanto con la naturaleza igualitaria de internet como con su propia creencia de que hacerlo a su manera es lo correcto. Con una tasa de renovación del 70 por ciento y más miembros nuevos suscribiéndose cada día, sus ventas alcanzarán un estimado de 5 millones de dólares el año próximo.[23]

El marketing concentrado puede ser muy redituable. Al mismo tiempo, conlleva mayores riesgos de lo normal. Las compañías que dependen de uno o varios segmentos para realizar todos sus negocios sufrirían enormemente si el segmento se deprimiera, o si competidores más grandes decidieran entrar en el mismo segmento. Por estas razones, muchas compañías prefieren diversificarse en varios segmentos de mercado.

Micromarketing Quienes hacen marketing diferenciado y concentrado adaptan sus ofertas y programas de marketing para satisfacer las necesidades de diversos segmentos y nichos del mercado. Pero no ajustan sus ofertas a cada cliente individual. Así, el **micromarketing** es la práctica de adaptar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de ver a un cliente en todos los individuos, los micromercadólogos ven a un individuo en cada cliente. El micromarketing incluye al *marketing local* y al *marketing individual*.

Micromarketing
Práctica de adaptar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos; incluye al marketing local y al marketing individual.

Marketing local. El **marketing local** implica adaptar marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos de clientes locales —ciudades, barrios, e incluso tiendas específicas—. Citibank ofrece diferentes combinaciones de servicios bancarios en sus sucursales, según las características demográficas del lugar. Kraft ayuda a las cadenas de supermercados a identificar el surtido de quesos y su ubicación en anaqueles específicos con el fin de que se optimicen las ventas de quesos en tiendas con clientela de ingresos bajos, medios y altos, y en las diferentes comunidades étnicas.

Marketing local
Adaptar marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos locales de clientes ciudades, barrios, e incluso tiendas específicas.

El marketing local tiene ciertas desventajas: puede elevar los costos de fabricación y de marketing al reducir las economías de escala, y crear problemas de logística cuando las compañías tratan de satisfacer las diversas necesidades de los distintos mercados regionales y locales. Además, la imagen de una marca se podría diluir si el producto y el mensaje varían demasiado en lugares diferentes.

No obstante, a medida que aumenta la fragmentación del mercado y aparecen nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local comienzan a superar las desventajas. El marketing local ayuda a una compañía a vender de manera más eficaz frente a diferencias regionales y locales profundas en la demografía y los estilos de vida. Esta práctica también satisface las necesidades de los clientes de primera línea de la compañía —los detallistas—, quienes prefieren un surtido de productos más a tono con el área a la que sirven.

Marketing individual. Llevado al extremo, el micromarketing se convierte en **marketing individual** —adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales—. El marketing individual también se conoce como *marketing uno a uno, adecuación masiva*, y *marketing de mercados unitarios*.

Marketing individual
Adaptar productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se le conoce como "marketing de mercados unitarios", "adecuación masiva", y "marketing uno a uno".

La amplia difusión del marketing masivo nos ha hecho olvidar que durante siglos los consumidores fueron atendidos de modo individual: el sastre hacía el traje a la medida, el zapatero diseñaba zapatos para cada individuo, el ebanista hacía muebles sobre pedido. Sin embargo, hoy en día las nuevas tecnologías están permitiendo a muchas compañías regresar al marketing personalizado. Computadoras más potentes, detalladas bases de datos, producción con robots, fabricación flexible, y medios de comunicación interactiva como el correo electrónico, e internet, se han combinado para propiciar la "adecuación masiva". La *adecuación masiva* es el proceso por el cual las compañías interactúan con cada uno de los integrantes de las masas de clientes a fin de crear productos y servicios a la medida de las necesidades individuales.[24]

Dell crea computadoras configuradas según las especificaciones del cliente, y Ford deja que los compradores "fabriquen su vehículo" con base en una amplia gama de opciones. El fabricante de palos de hockey, Branches Hockey, permite que sus clientes elijan entre más de dos docenas de opciones, incluyendo la longitud de los palos, los patrones de las cuchillas



■ Marketing individual: En el sitio web de Target, "Target to a T", los clientes pueden personalizar artículos de ropa seleccionados para "crear una imagen que vaya de acuerdo contigo".

y su curvatura, y entrega los palos personalizados en cinco días. Los visitantes al sitio web de Nike, NikeID, pueden personalizar sus zapatos deportivos, elegir entre cientos de colores, y poner una palabra o frase bordada en la lengüeta del zapato. Y en el sitio web de Target, "Target to a T", los clientes pueden personalizar artículos de ropa seleccionados para "crear una imagen que vaya de acuerdo contigo". El sitio web Target to a T proclama: "Experimentarás el perfecto ajuste para tu personalidad, estilo de vida, guardarropa, y cuerpo sin siquiera pisar un vestidor".

Compañías que venden todo tipo de productos —desde computadoras, dulces, ropa y palos de golf hasta camiones de bomberos— están adaptando sus ofertas a las necesidades de compradores individuales. Consideremos este ejemplo:

> ¿Quiere endulzar una fiesta o celebración especial? Entre a la sección de chocolates personalizados M&M en el sitio web de la marca, donde puede hacer un pedido especial de dulces pequeños en la combinación de colores que desee. El sitio permite elegir entre una gama de 21 colores y ordenarlos en bolsas de 8 onzas o 5 libras. En la celebración del 4 de julio (en Estados Unidos), haga una patriótica mezcla de chocolates M&M rojos, blancos y azules para los amantes del chocolate. También puede ordenar una mezcla con los colores de su escuela para su siguiente fiesta. Envíe latas promocionales personalizadas o bolsas de regalos con los colores de su compañía a clientes especiales. Incluso puede imprimir su propio chocolate M&M con mensajes individuales para ocasiones especiales. ¿Qué tal un "buu" en sus chocolates para el día de brujas? ¿O un "JO JO JO" en Navidad? ¿Le gustaría ver su nombre impreso en chocolates color aguamarina? No hay problema. Los chocolates M&M personalizados son un poco caros, cuestan casi el triple de los normales. Pero este negocio está floreciendo, y sus ventas se duplican cada año.[25]

Los mercados de bienes de consumo no son los únicos que adoptan el marketing uno a uno. Los mercadólogos B2B (*business-to-business*; de empresa a empresa) también están buscando nuevas maneras de personalizar sus ofertas. Por ejemplo, John Deere fabrica equipo agrícola configurable en más de dos millones de versiones de acuerdo a como lo especifiquen clientes individuales. Las máquinas se producen una a la vez, en cualquier secuencia, en una sola línea de producción.

La personalización masiva es una manera de destacarse entre la competencia. Consideremos a Oshkosh Truck:

> Oshkosh Truck se especializa en la fabricación de vehículos militares, de bomberos, de rescate en aeropuertos, revolvedoras de concreto, recolectores de basura, quitanieve, y ambulancias. De acuerdo con un anuncio: "Ya sea que necesite abrirse camino por las arenas del Sahara o por la nieve de Buffalo, Oshkosh tiene el vehículo que usted necesita.". Oshkosh ha crecido rápidamente y de manera muy redituable en la última década. ¿Cuál es su secreto? La adaptación masiva —capacidad para adaptar sus productos y servicios a las necesidades de sus clientes en lo individual—. Por ejemplo, cuando los bomberos solicitan un vehículo a Oshkosh, es todo un suceso. Se trasladan a la planta para ver el vehículo, que puede llegar a costar hasta 800,000 dólares. Los bomberos pueden elegir entre 19,000 opciones. Un camión de bomberos simple cuesta 130,000 dólares, pero el 75 por ciento de los clientes de Oshkosh ordenan muchos artículos adicionales, como escalones ocultos, escaleras, puertas especiales, compartimientos, y sistemas de espuma para apagar incendios difíciles. Algunos llevan muestras de pintura para poder personalizar el color de su flota. Otros se conforman con admirar los vehículos, los tanques de agua, y las escaleras ocultas. "Algunos jefes incluso traen a sus esposas; y nosotros los alentamos a hacerlo", dice el presidente de la unidad de camiones de bomberos de Oshkosh, Pierce Manufacturing. "Comprar un camión de bomberos es algo muy especial.". Sí que lo es, los clientes de Pierce visitan tanto la fábrica que el hotel Holiday Inn renombró su sala de estar como Gancho y Escalera. Por medio de esta adaptación y personalización, Oshkosh ha obtenido gran ventaja sobre sus lánguidos rivales más grandes.[26]

A diferencia de la producción masiva, que elimina la necesidad de interacción humana, el marketing uno a uno ha dado más importancia que nunca a las relaciones con los clientes. Igual que la producción masiva fue el principio del marketing del siglo pasado, la adaptación masiva se ha convertido en el principio del marketing del siglo XXI. El mundo parece estar dando un giro de 360 grados: desde los días en que los clientes eran tratados individualmente, pasando por el marketing masivo donde nadie sabía su nombre, y nuevamente de regreso.

El desplazamiento hacia el marketing individual refleja la tendencia de los consumidores al *automarketing*. Cada vez más, los consumidores individuales asumen una mayor responsabilidad en la determinación de qué productos y marcas comprar. Consideremos dos compradores industriales con estilos de compra diferentes. El primero se entrevista con varios vendedores, cada uno de los cuales trata de convencerlo de comprar su producto. El segundo no se reúne con vendedores, sino que se conecta a internet, busca información de los productos disponibles, interactúa electrónicamente con diversos proveedores, usuarios, y analistas de productos, y luego toma una decisión acerca de cuál es la mejor oferta. El segundo agente comprador ha demostrado ejercer mayor responsabilidad en el proceso de compra, y el mercadólogo ha tenido menor influencia sobre su decisión.

Al continuar la tendencia hacia un diálogo más interactivo y hacia un menor monólogo publicitario, la importancia del automarketing irá en aumento. A medida que más compradores estudien informes para consumidores, se inscriban en foros de discusión de productos en internet, y coloquen pedidos por teléfono o en línea, los mercadólogos tendrán que influir en el proceso de compra de nuevas maneras. Deberán incluir más a los clientes en todas las fases de los procesos de desarrollo de productos y de compra, al tiempo en que las oportunidades de los compradores para practicar el automarketing se multipliquen.

Estrategia de selección de mercados meta Las compañías deben considerar muchos factores al elegir una estrategia de determinación (selección) de mercados meta. La estrategia óptima depende de los *recursos de la compañía*. Si son limitados, es más razonable hacer marketing concentrado. La estrategia óptima también depende del grado de *variabilidad del producto*. El marketing no diferenciado es más propio de productos uniformes como toronjas o acero. Productos que pueden variar en su diseño, como cámaras y automóviles, son más apropiados para practicar la diferenciación o la concentración. También hay que considerar la *etapa del ciclo de vida del producto*. Cuando una compañía introduce un producto nuevo, sería más práctico lanzar una sola versión, y lo más lógico podría ser usar marketing no diferenciado o concentrado. Sin embargo, en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, el marketing diferenciado comienza a cobrar mayor sentido.

Otro factor es la *variabilidad del mercado*. Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades, y reaccionan de la misma forma ante las actividades de marketing, lo correcto es practicar el marketing no diferenciado. Por último, también son importantes las *estrategias de marketing de la competencia*. Si los competidores usan marketing diferenciado o concentrado, un marketing no diferenciado podría resultar suicida. En cambio, si los competidores usan marketing no diferenciado, una compañía podría lograr cierta ventaja si usa marketing diferenciado o concentrado.

SELECCIÓN DE MERCADOS META SOCIALMENTE RESPONSABLE

Una determinación de mercados inteligente ayuda a las compañías a ser más eficientes y eficaces porque se concentran en los segmentos que pueden satisfacer mejor y de manera más redituable. La determinación de mercados meta beneficia también a los consumidores —las compañías llegan a grupos específicos de consumidores con ofertas adaptadas cuidadosamente para satisfacer sus necesidades—. Sin embargo, la determinación de mercados meta a veces genera controversia y preocupación. Los problemas surgen, por lo regular, cuando una compañía se dirige a consumidores vulnerables o en desventaja con productos de dudosa utilidad o potencialmente dañinos.

Por ejemplo, durante años se ha criticado a la industria de los cereales procesados por sus labores de marketing dirigidas hacia los niños. Los niños representan casi la mitad de los 6 mil millones de dólares que comprende el mercado estadounidense de cereales. Los críticos se preocupan porque los ofrecimientos de premios y los mensajes publicitarios intensos presentados por adorables personajes de dibujos animados superen las defensas de los niños. Quienes venden juguetes y otros productos para niños han recibido ataques similares, a menudo justificados.

Cuando el marketing de productos para adultos invade el segmento infantil, sea accidental o intencionalmente, surgen otros problemas. Por ejemplo, la Comisión Federal de Comercio (FTC, por sus siglas en inglés) y algunos grupos de acción ciudadana han acusado a las empresas tabacaleras de dirigirse a fumadores menores de edad. Y un estudio reciente de la FTC descubrió que el 80 por ciento de las películas para adultos y un 70 por ciento de los videojuegos clasifi-

cados como para adultos iban dirigidos hacia menores de 17 años. Algunos críticos incluso han llegado a pedir que se prohíban todos los anuncios dirigidos a niños.[27] Con el fin de fomentar la publicidad infantil redituable, Children's Advertising Review Unit, la agencia de autorregulación de la industria publicitaria de Estados Unidos, ha publicado pautas extensas para este tipo de publicidad, las cuales reconocen las necesidades especiales de los públicos infantiles.

El marketing de cigarrillos, cerveza, y comida rápida también ha generado mucha controversia en años recientes por sus intentos de dirigirse hacia consumidores de minorías urbanas. Por ejemplo, McDonald's y otras cadenas han sido blanco de críticas por promover sus comidas, ricas en grasa y sal, hacia residentes de barrios urbanos con ingresos bajos, quienes tienen mayores probabilidades de ser consumidores habituales que la gente de los suburbios. R. J. Reynolds recibió duros ataques a principios de la década de 1990 cuando anunció sus planes para promover Uptown, un cigarrillo mentolado dirigido hacia consumidores negros de ingresos bajos. La compañía abandonó rápidamente la marca ante las acaloradas protestas del público y las fuertes presiones de líderes negros.

El meteórico crecimiento de internet y de otros medios de comunicación directa cuidadosamente dirigidos ha hecho surgir nuevas preocupaciones por abusos potenciales que pueden surgir en este sentido. Internet permite afinar aún más los públicos y determinar con mayor precisión los mercados meta. Esto podría ayudar a fabricantes de productos de valor dudoso, o a anunciantes que tratan de engañar, a aprovecharse fácilmente de los públicos más vulnerables. Mercadólogos carentes de escrúpulos pueden enviar ahora mensajes engañosos personalizados directamente a las computadoras de millones de consumidores insospechados. Por ejemplo, el sitio web del Centro Federal de Denuncias de Delitos Cometidos en Internet, del FBI, recibió más de 207,000 quejas el año pasado, un aumento de más del 66 por ciento comparado con el año anterior.[28]

No todos los intentos por dirigirse a niños, minorías, y otros segmentos especiales han sido blanco de tales críticas. De hecho, la mayor parte de esas actividades beneficia a los consumidores meta. Por ejemplo, Colgate fabrica una amplia gama de dentífricos con sabores especiales para niños —desde Colgate Barbie, Blues Clues, y SpongeBob SquarePants Sparkling Bubble Fruit hasta cepillos de dientes con personajes de LEGO BIONICLE y Bratz—. Estos productos están diseñados para estimular a los niños a que se cepillen más tiempo y más a menudo. American Girl se dirige apropiadamente a consumidores pertenecientes a minorías tales como estadounidenses de origen africano, mexicano, e indígena, con sus versiones de las muy aclamadas muñecas y libros. Y Nacara Cosmetiques vende una línea de cosméticos étnicos para "mujeres étnicas que gustan de lo exótico". La línea está formulada especialmente para complementar los tonos más oscuros de la piel de mujeres de origen africano, latinoamericano, indígena, y caribeño.



■ La mayor parte de la determinación de mercados meta beneficia tanto al vendedor como al consumidor. Nacara Cosmetiques vende una línea de cosméticos étnicos para "mujeres étnicas que gustan de lo exótico".

Así, en la determinación de mercados meta, la cuestión no es realmente *a quién* se dirige el marketing, sino *cómo* y *para qué*. Surgen controversias cuando las compañías tratan de lucrar a expensas de los segmentos meta —cuando se dirigen alevosamente a segmentos vulnerables o lo hacen con productos o tácticas dudosas—. Un marketing socialmente responsable requiere de una segmentación y determinación de mercados meta que sirva no sólo a los intereses de una compañía, sino también a los intereses de sus públicos meta.

Vinculación de conceptos

Es momento de soltar el acelerador y hacer un recuento.

- En la última pausa, se pidió al lector segmentar el mercado estadounidense del calzado. Consulte la figura 6.2 y elija dos compañías que sirvan a ese mercado. Describa sus estrategias de segmentación y de determinación de mercados meta. ¿Puede pensar en una compañía que se dirija a muchos segmentos distintos en comparación con otra concentrada en un solo segmento, o en unos pocos segmentos?
- ¿Cómo diferencia su oferta de marketing y su imagen cada una de las compañías que eligió? ¿Han logrado establecer esa diferenciación en la mente de sus consumidores meta? La última sección de este capítulo se ocupa de tales cuestiones de posicionamiento.

Posicionamiento para obtener ventaja competitiva

Una vez decidido en qué segmentos del mercado entrará, la compañía deberá decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La **posición de un producto** es la forma en que *los consumidores definen* el producto con base en sus atributos importantes —el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia—. "Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente", dice un experto en posicionamiento.[29]

Tide se posiciona como un poderoso detergente familiar multiusos; Ivory Snow se posiciona como el detergente suave para ropa delicada y de bebé. En los restaurantes Subway, usted "Come frescura"; en Olive Garden, "Cuando usted está aquí, es de nuestra familia"; y en Applebee's usted "Come bien en el barrio". En el mercado de los automóviles, Toyota Echo y Ford Focus se posicionan con base en la economía; Mercedes y Cadillac, por lujo; y Porsche y BMW, por desempeño. Volvo se posiciona con gran fuerza fundamentándose en la seguridad. Y Toyota posiciona su híbrido de buen desempeño de combustible Prius como una solución de alta tecnología para enfrentar la escasez de energía. "¿Qué tanto haría usted para salvar al planeta?", pregunta Toyota.

Los consumidores sufren sobrecarga de información acerca de productos y servicios; no pueden evaluar nuevamente los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan productos, servicios, y compañías en distintas categorías y los "posicionan" en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones, y sentimientos que los consumidores tienen con respecto al producto en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, a los mercadólogos no les conviene dejar las posiciones de sus productos al azar; deben *planear* las posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta determinados, y deben diseñar mezclas de marketing para crear esas posiciones planeadas.

Posición de un producto
Posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes —el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia—.

MAPAS DE POSICIONAMIENTO

Al planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo preparan *mapas de posicionamiento perceptual*, los cuales muestran las percepciones que los consumidores tienen,

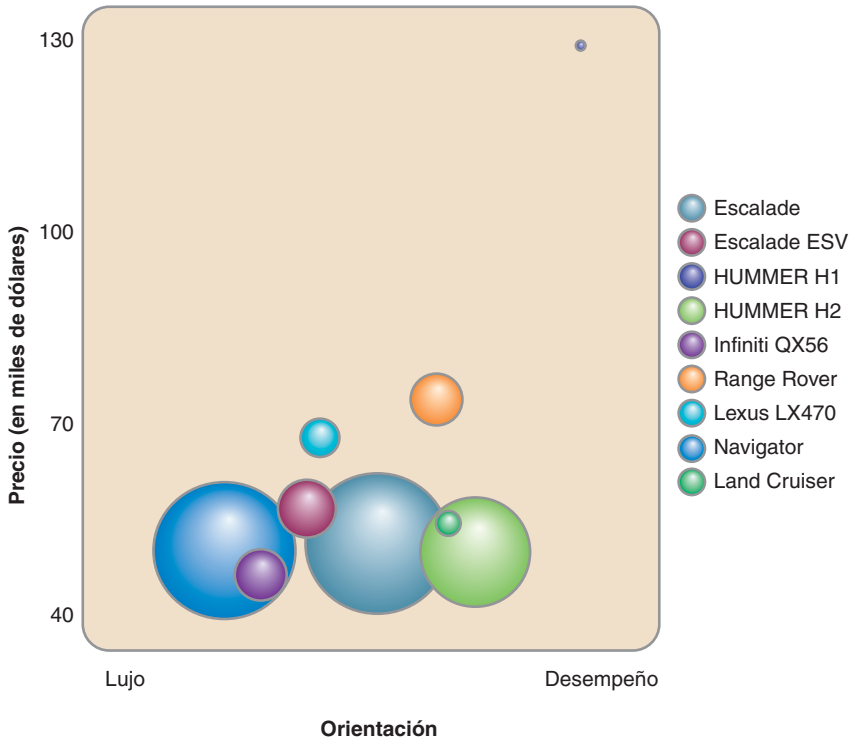


FIGURA 6.3
Mapa de posicionamiento: vehículos utilitarios de lujo

en importantes dimensiones de compra, sobre sus marcas en comparación con los productos de la competencia. La figura 6.3 muestra un mapa de posicionamiento para el enorme mercado estadounidense de vehículos utilitarios deportivos de lujo.[30] En el mapa, la ubicación de cada círculo indica el posicionamiento percibido de la marca de acuerdo con dos dimensiones: precio y orientación (lujo contra desempeño). El tamaño de cada círculo indica la participación de mercado relativa. Así, los clientes consideran al líder del mercado Cadillac Escalade como un vehículo utilitario de lujo con un precio moderado y cierto equilibrio entre lujo y desempeño.

El original HUMMER H1 está posicionado como un vehículo utilitario de muy alto desempeño y precio también muy alto. HUMMER dirige su actual H1 Alpha al pequeño segmento de los toscos individualistas adinerados. De acuerdo con el sitio web de H1, "El H1 fue construido con una filosofía central: el funcionamiento —es el mejor vehículo funcional todo terreno jamás construido disponible para la población civil—. El H1 Alpha no solamente lo distingue, sino que realmente lo libera.".

En contraste, aunque también se orienta hacia el desempeño, el HUMMER H2 está posicionado como un vehículo utilitario más lujoso y de precio más razonable. El H2 se dirige al gran segmento de los profesionales urbanos y suburbanos. "En un mundo donde los vehículos utilitarios se han empezado a parecer a sus dueños, con sus manijas y mullidos asientos, el H2 comprueba que aún existen personas a quienes les importa eso", dice el sitio web de H2. El H2 "posee un perfecto equilibrio entre la comodidad interior, la capacidad en la carretera, y la capacidad todo terreno".

SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para algunas compañías es fácil elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una compañía muy conocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esa posición en un segmento nuevo si ahí hay suficientes compradores que busquen calidad. Sin embargo, en muchas ocasiones, dos o más compañías van tras la misma posición. En tal caso, cada una tendrá que encontrar otras formas de distinguirse. Cada productor debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas que sean atractivas para un grupo sustancial localizado dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia global de posicionamiento. Después, la compañía deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición elegida.

Identificación de posibles ventajas competitivas

Para poder crear relaciones redituables con los clientes meta, los mercadólogos deben entender sus necesidades mejor que los competidores y proporcionarles mayor valor. En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene una **ventaja competitiva**. Sin embargo, no es posible cimentar posiciones sólidas sobre promesas huecas. Si una compañía posiciona su producto como el que *ofrece* lo mejor en calidad y servicio, deberá *entregar* la calidad y el servicio prometidos. Así, el posicionamiento inicia con una *diferenciación* real de la oferta de marketing de la compañía de modo que proporcione a los consumidores mayor valor.

Ventaja competitiva
Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Para encontrar puntos de diferenciación, el mercadólogo debe estudiar toda la experiencia del cliente con el producto o servicio de la compañía. Una compañía alerta puede encontrar formas de diferenciarse en todos los puntos donde entra en contacto con los clientes. ¿En qué sentidos específicos puede una compañía diferenciar su oferta de la de la competencia? Una compañía u oferta de mercado se puede diferenciar con base en el *producto*, los *servicios*, los *canales*, el *personal*, o la *imagen*.

La *diferenciación de los productos* se efectúa dentro de una gama continua. En un extremo encontramos productos físicos que casi no permiten variación: pollo, acero, aspirina. No obstante, incluso aquí puede haber cierta diferenciación significativa. Por ejemplo, Perdue asegura que su pollo de marca es mejor, más fresco y tierno, y logra mantener un precio 10 por ciento más alto con base en esta diferenciación. En el otro extremo están los productos que se pueden diferenciar mucho, como automóviles, ropa y muebles. Tales productos se pueden diferenciar con base en sus funciones, su desempeño, o su estilo y diseño. Por ejemplo, Volvo ofrece nuevas y mejores características de seguridad; Whirlpool diseña sus lavadoras de modo que operen más silenciosamente; Bose posiciona sus altavoces con base en sus características llamativas de diseño. De forma similar, las compañías pueden diferenciar sus productos según atributos tales como consistencia, durabilidad, confiabilidad, o reparabilidad.

Además de diferenciar sus productos físicos, la compañía también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen *diferenciación en servicio* al ofrecer una entrega rápida, conveniente, o cuidadosa. Por ejemplo, Commerce Bank se ha posicionado como "el banco más práctico de Estados Unidos", está abierto siete días a la semana, incluso por las tardes, y usted puede obtener una tarjeta de débito mientras espera su turno. El servicio de instalación también puede distinguir a una compañía de otra, lo mismo que los servicios de reparación. Muchos compradores de automóviles pagan con gusto un poco más y van un poco más lejos para comprar un coche a un concesionario que ofrezca un servicio de reparación de primera.

Algunas compañías obtienen la diferenciación en servicio al proporcionar servicios de capacitación o de consultoría a sus clientes —datos, servicios de información, y servicios de asesoría que los compradores necesitan—. McKesson Corporation, un mayorista farmacéutico importante, asesora a sus 12,000 encargados de farmacias independientes y los ayuda a establecer sistemas de contabilidad, inventarios, y pedidos por computadora. Al ayudar a sus clientes a competir mejor, McKesson se gana la lealtad del cliente y aumenta sus ventas.

Las compañías que practican la *diferenciación de canal* obtienen ventaja competitiva por la forma en que establecen la cobertura, los conocimientos, y el desempeño de su canal. Amazon.com, Dell y Avon se distinguen por sus canales directos de alta calidad. El éxito de Caterpillar en la industria de los equipos para construcción se basa en la superioridad de sus canales. Sus concesionarios gozan de renombre en todo el mundo por ofrecer un servicio de primera.

Las compañías pueden conseguir ventaja competitiva importante utilizando la *diferenciación del personal* —contratar y capacitar mejor al personal que sus competidores—. Por ejemplo, sabemos que la gente de Disney es amigable y positiva. Y Singapore Airlines goza de una excelente reputación que se basa en gran parte en la gracia de sus sobrecargos. La diferenciación del personal requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien. Por ejemplo, Disney capacita exhaustivamente al personal de sus parques de diversiones para asegurarse de que sean competentes, corteses, y amigables. Desde los agentes del mostrador del hotel, los conductores del monorriel, los encargados de los juegos, hasta la gente que barre Main Street USA, cada empleado es capacitado cuidadosamente para entender a los clientes y "hacerlos felices".

Aun en casos en que ofertas competidoras parezcan iguales, los compradores podrían percibir alguna diferencia basada en la *diferenciación de imagen* de la compañía o la marca. Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios y el posicionamiento distintivos del producto. Desarrollar una imagen sólida y distintiva requiere creatividad y trabajo intenso. Una compañía no puede desarrollar una imagen en la mente del público de la noche a la mañana mediante unos cuantos anuncios. Si Ritz-Carlton significa calidad, tal imagen deberá apoyarse en todo lo que la compañía diga y haga.

Los símbolos, como los arcos dorados de McDonald's, la roca de Prudential, la palomita de Nike, o el vistoso logotipo de Google, pueden proporcionar un sólido reconocimiento de la compañía o de la marca y diferenciación de imagen. La compañía podría crear una marca en torno a una persona famosa, tal como hizo Nike con sus zapatos para baloncesto Air Jordan y Tiger Woods con sus productos de golf. A algunas compañías incluso se les llega a asociar con colores, como IBM (azul) o UPS (café). Los símbolos elegidos deberán comunicarse a través de anuncios que manifiesten la personalidad de la compañía o de la marca.

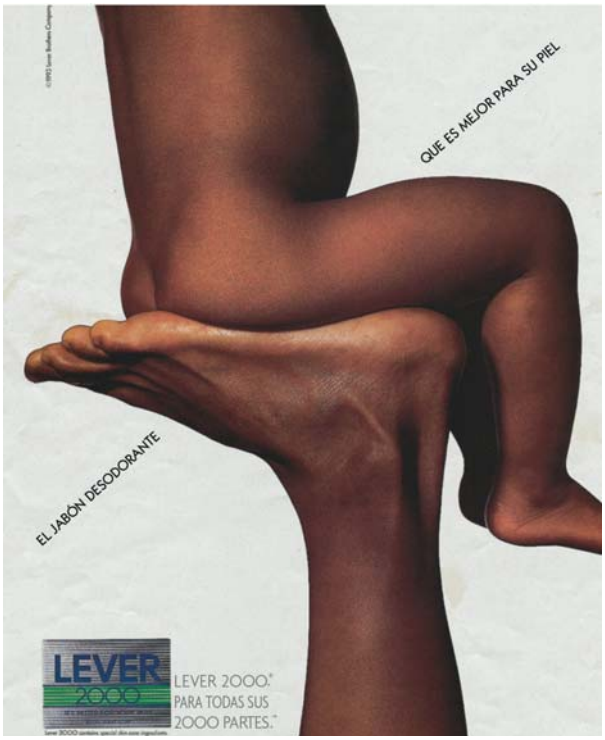




■ Diferenciación del personal: Singapore Airlines goza de una excelente reputación basada en gran parte en la gracia de sus sobrecargos.

Selección de las ventajas competitivas correctas

Supongamos que una compañía tiene la buena fortuna de descubrir varias ventajas competitivas potenciales. Entonces deberá elegir aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento: decidir cuántas y cuáles diferencias promover.



■ Unilever posicionó su jabón de mejor venta, Lever 2000, incluyendo en un solo producto tres beneficios: limpieza, desodorización, y humectación. Es bueno "para todas sus 2000 partes".

¿Cuántas diferencias se deben promover?

Muchos mercadólogos piensan que las compañías deben promover agresivamente sólo un beneficio ante el mercado meta. El purista Rosser Reeves, por ejemplo, dijo que una compañía debe crear una *propuesta de venta única* (USP) para cada marca, y ser fiel a ella. Cada marca debe elegir un atributo y declarar ser la "número uno" en ese atributo. Los compradores tienden a recordar mejor al número uno, sobre todo en una sociedad comunicada en exceso. Por ello, el dentífrico Crest promueve consistentemente su protección anticaries, y Wal-Mart promueve sus bajos precios.

Otros mercadólogos piensan que las compañías se deben posicionar con base en más de un factor de diferenciación. Esto podría ser necesario si dos o más compañías están afirmando ser la mejor con respecto al mismo atributo. Actualmente, en una época en la que el mercado de masas se está fragmentando en muchos segmentos pequeños, las compañías están tratando de ampliar sus estrategias de posicionamiento con el fin de atraer más segmentos. Por ejemplo, Unilever introdujo la primera barra de jabón 3 en 1 —Lever 2000—, que ofrece beneficios de limpieza, desodorización, *y* humectación. Es evidente que muchos compradores quieren los tres beneficios, y el reto consistió en convencerlos de que una sola marca puede proporcionarlos. A juzgar por el sonado éxito de Lever 2000, Unilever estuvo más que a la altura del reto. Sin embargo, a medida que las compañías aumentan el número de beneficios que supuestamente proporciona su marca, corren el riesgo de despertar incredulidad y perder claridad de posicionamiento.

¿Qué diferencias se deben promover?

No todas las diferencias de marca tienen sentido o son valiosas, y no todas son buenos diferenciadores. Cada diferencia podría crear costos para la compañía además de beneficios para el cliente. Valdrá la pena establecer una diferencia en la medida en que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- *Importante:* La diferencia proporciona a los compradores meta un beneficio altamente valorado por ellos.
- *Distintiva:* Los competidores no ofrecen la diferencia, o la compañía la puede ofrecer de manera más distintiva.
- *Superior:* La diferencia es superior a otras formas en que los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable:* La diferencia se puede comunicar a los compradores, y ellos la pueden percibir.
- *Exclusiva:* Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia.
- *Costeable:* Los compradores pueden pagar la diferencia.
- *Rentable:* Para la compañía es redituable introducir la diferencia.

Muchas compañías han introducido diferenciaciones que no pasan una o más de estas pruebas. El hotel Westin Stamford de Singapur anuncia que es el hotel más alto del mundo, distinción que no es importante para la mayoría de los turistas; de hecho, asusta a un buen número de personas. La cámara Polarvision de Polaroid, que producía películas caseras de revelado instantáneo, fracasó también. Aunque Polarvision era distintiva y hasta exclusiva, era inferior a otra forma de capturar el movimiento: las cámaras de video. Por lo tanto, puede resultar difícil elegir las ventajas competitivas según las cuales sea posible posicionar un producto o servicio, pero tales decisiones pueden ser cruciales para el éxito.

Selección de una estrategia general de posicionamiento

El posicionamiento total de una marca es su **propuesta de valor** —la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona—. Es la respuesta a la pregunta del cliente: "¿Por qué debo comprar su marca?". La propuesta de valor de Volvo gira en torno a la seguridad, pero también incluye confiabilidad, espacio interior, y estilo, todo por un precio mayor que el promedio pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

Propuesta de valor
Posicionamiento total de una marca la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona.

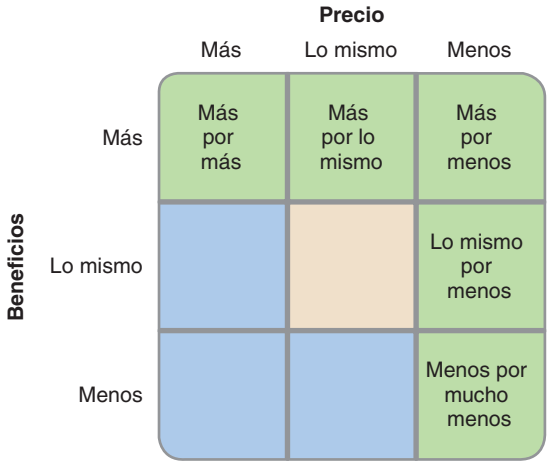


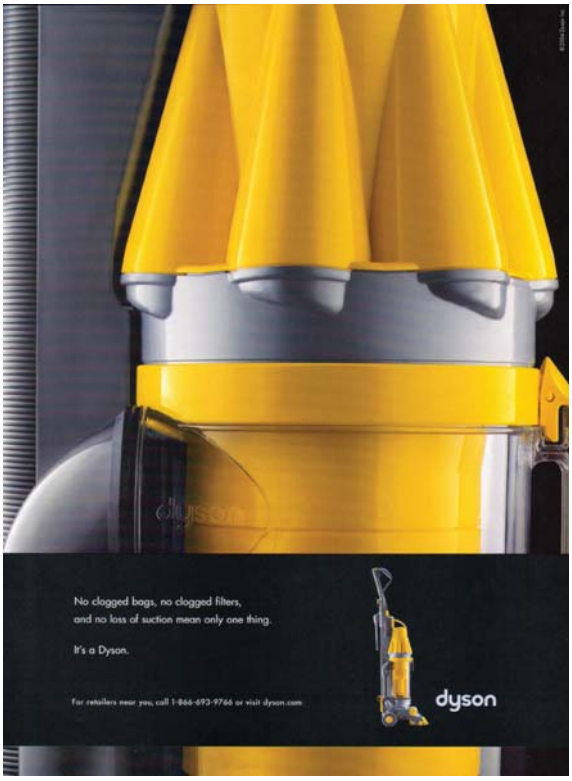
FIGURA 6.4
Posibles propuestas de valor

La figura 6.4 muestra posibles propuestas de valor según las cuales una compañía podría posicionar sus productos. En esta figura, las cinco celdas verdes representan propuestas de valor ventajosas —un posicionamiento que confiere a la compañía ventaja competitiva—. Las celdas azules, en cambio, representan propuestas de valor desventajosas, y la celda amarilla del centro representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. En las secciones que siguen analizaremos las cinco propuestas de valor ventajosas con base en las cuales las compañías pueden posicionar sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, y más por menos.

Más por más. El posicionamiento "más por más" implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados. Los hoteles Ritz-Carlton, los instrumentos de escritura Mont Blanc, y los automóviles BMW, hacen alarde de superioridad en cuanto a calidad, realización, durabilidad, desempeño, o estilo y cobran un precio congruente con ello. La oferta de marketing no sólo es de gran calidad, sino que confiere prestigio al comprador. Simboliza *estatus* social y estilo de vida más elevado. Es común que la diferencia de precio exceda al incremento real en la calidad.

Las compañías que ofrecen "sólo lo mejor" se pueden encontrar en todas las categorías de productos y servicios, desde hoteles, restaurantes, alimentos y moda, hasta automóviles y utensilios del hogar. En ocasiones, los consumidores se sorprenden, e incluso quedan encantados, cuando un competidor nuevo ingresa en alguna categoría con una marca cuyo precio es inusitadamente alto. El café Starbucks entró como marca muy cara en una categoría de productos más o menos uniforme; Dyson entró como una aspiradora de gran calidad con un precio alto, anunciando que "si las bolsas y los filtros no se atascan y si no se pierde succión significa sólo una cosa: es una Dyson".

En general, las compañías deben estar pendientes de las oportunidades para introducir una marca de "mucho más por mucho más" en cualquier categoría de producto o servicio que no esté totalmente desarrollada. Sin embargo, las marcas de "más por más" pueden ser vulnerables, a menudo atraen a imitadores que dicen ofrecer la misma calidad pero a un precio más bajo. Los productos de lujo que se venden bien en tiempos de bonanza podrían estar en riesgo durante una baja en la economía, cuando los compradores gastan con más cautela.



■ Posicionamiento "Más por más": Dyson ofrece una aspiradora de gran calidad con un precio alto. "Si las bolsas y los filtros no se atascan y si no se pierde succión significa sólo una cosa: es una Dyson".

Más por lo mismo. Las compañías pueden atacar el posicionamiento de "más por más" de un competidor al introducir una marca que ofrece una calidad comparable pero a menor precio. Por ejemplo, Toyota introdujo la línea Lexus con una propuesta de valor de "más por lo mismo" en comparación con Mercedes y BMW. Su mensaje decía: "Tal vez sea la primera vez en la historia que cambiar un coche de 72,000 dólares por uno de 36,000 pueda considerarse un paso hacia arriba". La compañía comunicó la alta calidad de su nuevo Lexus mediante reseñas muy positivas en revistas sobre automóviles y con una cinta de video de amplia distribución que mostraba

MARKETING EN ACCIÓN 6.2

Propuesta de valor de Southwest: "Menos por mucho menos"

En una industria que atraviesa tiempos difíciles, Southwest Airlines se eleva sobre sus competidores. Tras la depresión económica global y los efectos del creciente terrorismo, la mayoría de las líneas aéreas ha sufrido grandes pérdidas en los últimos años. Algunas de las más importantes incluso se han declarado en bancarrota, y otras amenazan con hacerlo. Sin embargo, aun en estos tiempos sombríos, Southwest no ha sufrido pérdidas, ni siquiera en un trimestre. Sorprendentemente, Southwest ha experimentado 32 años consecutivos de ganancias. ¿Cuál es su secreto? Southwest es la aerolínea más sólida y claramente posicionada en el mundo. Ofrece una clásica propuesta de valor de "menos por mucho menos".

Desde el inicio, Southwest se ha posicionado firmemente como *la* línea aérea sin lujos y con precio bajo. Sus pasajeros han aprendido a volar sin comodidades. Por ejemplo, la aerolínea no ofrece alimentos, sólo cacahuates. No tiene sección de primera clase, sólo líneas de tres asientos en todos sus aviones. Tampoco ofrece entretenimiento a bordo, y en los vuelos de Southwest no existen los asientos reservados. Los pasajeros son asignados a grupos de abordaje cuando se registran y llevados al avión en grupos de 45 personas. "Southwest lo llevará a usted y a su equipaje a donde quiera ir", dice un analista de la industria, "pero no es por nada que llamamos a sus aviones vagones de ganado".

¿Por qué, entonces, tantos pasajeros adoran a Southwest? Quizás más importante es que Southwest se destaca en su función básica que es llevar a los pasajeros a donde quieren ir y a tiempo. Cada año, Southwest se clasifica entre los líderes de la industria en cuanto a desempeño oportuno, manejo de equipaje, y servicio al cliente. Todo esto satisface a los pasajeros de Southwest. De acuerdo con el Informe de los Consumidores de Viajes Aéreos del Departamento de Transporte de Estados Unidos, en 13 de los 14 últimos años Southwest ha sido la aerolínea con menos quejas. Y, de acuerdo con el American Customer Satisfaction Index, en los últimos 11 años ha sido líder de la industria en satisfacción al cliente.

Sin embargo, además de los elementos básicos, existen dos factores que son clave para explicar el sólido posicionamiento de Southwest. El analista lo resume de esta manera: "No es lujoso… pero es barato y divertido". Southwest es un modelo de eficiencia y operaciones de bajo costo. Como resultado, sus precios son increíblemente bajos. Cuando entra en un nuevo mercado proclama: "Southwest va a venir a la ciudad, y los precios de los boletos de avión están cayendo". El precio promedio de un boleto sencillo es de 91.15 dólares. De hecho, sus precios son tan bajos que cuando Southwest entra en un mercado, realmente aumenta el tráfico aéreo general al atraer a clientes que de otra manera viajarían en automóvil o autobús. Por ejemplo, cuando Southwest empezó a operar su vuelo Louisville-Chicago con una tarifa sencilla de 49 dólares, en comparación con los 250 dólares que cobran sus competidores, el tráfico aéreo total de pasajeros por semana entre las dos ciudades aumentó de 8000 a 26,000.

Sin embargo, la carencia de lujos y los precios bajos no significan que sea malo. Para aligerar las cosas, Southwest agrega otro ingrediente clave de posicionamiento: mucha diversión sana. Con su despreocupado presidente y cofundador, Herb Kelleher, a la cabeza, Southwest se niega a tomarse en serio. Los joviales empleados se esfuerzan por divertir, sorprender, y entretener a los pasajeros. De acuerdo con un relato:

> Los empleados de Southwest son excelentes para vestirse como duendes en el Día de San Patricio, como conejos en Pascua, y como cualquier cosa en el día de brujas. Yo había escuchado que los sobrecargos cantaban las instrucciones de seguridad como si fuera música country, blues y rap; que comparaban al piloto con Rocky Raccoon, y que insistían en que los pasajeros se presentaran uno con otro, después se abrazaran, se besaran, y se propusieran matrimonio.

comparaciones directas de automóviles Lexus y Mercedes. Toyota publicó encuestas donde se demostraba que los concesionarios de Lexus estaban ofreciendo a sus clientes mejores experiencias de venta y servicio que los concesionarios de Mercedes. Muchos dueños de un Mercedes cambiaron a Lexus, y la tasa de recompra de Lexus ha sido del 60 por ciento, el doble del promedio en la industria.

Lo mismo por menos. Ofrecer "lo mismo por menos" puede ser una sólida propuesta de valor —a todo mundo le agradan las gangas—. Por ejemplo, Dell ofrece una calidad equivalente a un "precio más bajo por desempeño". Tiendas de descuento como Wal-Mart y "eliminadores de categoría" como Best Buy, Circuit City y Sportmart también utilizan este posicionamiento. No afirman ofrecer productos diferentes ni mejores, sino que ofrecen casi las mismas cosas de las tiendas departamentales y de especialidad pero con descuentos sustanciales que son posibles gracias al mayor poder de compra de esas compañías y al bajo costo de sus operaciones. Otras compañías desarrollan marcas de imitación a precios más bajos en un intento por arrebatar clientes al líder del mercado. Por ejemplo, AMD fabrica versiones más económicas de los microprocesadores de Intel, que es el líder del mercado.

Menos por mucho menos. Casi siempre existe un mercado para productos que ofrecen menos y, por ello, cuestan menos. Pocas personas necesitan, quieren, o pueden pagar "lo mejor de lo mejor" en todo lo que compran. En muchos casos, los consumidores se conforman de buena gana con un desempeño inferior al óptimo o renuncian a algunas funciones



Southwest ofrece una clásica propuesta de valor "menos por mucho menos", y mucha diversión alocada. Todo empieza con el presidente y cofundador de la compañía, Herb Kelleher.

El propio Kelleher se ha disfrazado de Elvis Presley para saludar a los pasajeros.

Cuando hay retrasos en las puertas de salida, los agentes de boletos dan un premio al pasajero que tenga el agujero más grande en su calcetín. En ocasiones los sobrecargos se esconden en los compartimientos superiores del avión destinados al equipaje, y saltan cuando los pasajeros empiezan a abordar. Los pasajeros asiduos de Southwest han aprendido a escuchar los anuncios del intercomunicador. En un vuelo reciente, el piloto sugirió: "Sobrecargos, por favor preparen su cabello para el despegue". Las instrucciones de seguridad de los sobrecargos incluyen los avisos: "En el improbable caso de que se presente una súbita pérdida de presión en la cabina, las máscaras de oxígeno serán liberadas. Dejen de gritar, tomen una máscara, y colóquenla sobre su rostro. Si viajan con ustedes niños pequeños, pónganse una máscara antes de ayudar a los niños a ponerse la propia. Si viajan con dos niños pequeños, decidan a cuál quieren más".

Incluso la oficina central de la compañía refleja el sentido del humor de la aerolínea.

Si visita la oficina central de Southwest, ubicada cerca de Love Field en Dallas, EUA, probablemente pensará que ha entrado en el escenario de la comedia Pee-Wee's Playhouse. Las paredes están adornadas, sin exagerar, con más de diez mil cuadros con fotografías de las mascotas de los empleados, Herb vestido como Elvis Presley o como una mujer, sobrecargos en minifaldas, y aviones Southwest mordiendo a aviones de la competencia. También hay osos de peluche, tarros con pimientos picantes en vinagre, y flamencos rosados. Hay también… muchas risas y nadie usa corbata.

Como resultado de su sólido posicionamiento, Southwest se ha convertido en una de las compañías de transporte más grandes de Estados Unidos. La compañía ha rechazado los desafíos de sus más importantes competidores, quienes han tratado de copiar su fórmula ganadora, incluyendo a AirTran Airways, JetBlue, y Delta's Song Airlines. Southwest opera más de 3000 vuelos diarios en 61 ciudades de 31 estados. A lo largo de buenos y malos tiempos, Southwest ha sido la *única* aerolínea que obtiene ganancias de manera consistente. En el último año, la industria aérea de Estados Unidos perdió un estimado de 5.5 mil millones de dólares; Southwest *ganó* 313 millones de dólares, más que todas las demás líneas aéreas estadounidenses juntas.

Su posicionamiento simple y claro ha convertido a Southwest en la línea aérea más admirada por la revista *Fortune* durante los últimos nueve años. En 2007, Southwest fue la quinta compañía más admirada en general. Southwest no sólo promete una atractiva propuesta de valor, cumple su promesa. No es lujosa, pero lo lleva a donde usted quiere ir, a la hora que usted quiere llegar. El cliente obtiene precios muy bajos y mucha diversión. ¡El boleto adecuado cuando necesita un buen empujón!

Fuentes: Citas y otra información de Molly Ivins, "From Texas, with Love and Peanuts", *New York Times*, 14 de marzo de 1999, p. 11.; Wendy Zellner, "Southwest: After Kelleher, More Blue Skies", *Business Week*, 2 de abril de 2001, p. 45; Ron Suskind, "Humor Has Returned After 9/11 Hiatus", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2003, p. A1; Melanie Trottman y Susan Carey, "Big Airlines Post Weak Fourth-Quarter Results", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2005, p. A6; Bill McGee, "DOT Grades Airline Industry in Consumer Travel Reports", *USA Today*, 8 de marzo de 2005, consultado en www.usatoday.com; y *Southwest Airlines Fact Sheet*, 9 de junio de 2005, consultado en www.southwest.com.

adicionales o de ornato a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, muchos viajeros que buscan alojamiento prefieren no pagar por lo que consideran cosas innecesarias, como una piscina, un restaurante integrado, o pastillas de menta sobre la almohada. Cadenas de moteles como Ramada Limited eliminan algunas de esas comodidades y cobran menos.

El posicionamiento de "menos por mucho menos" implica satisfacer las bajas necesidades de desempeño o calidad de los consumidores a un precio mucho más bajo. Por ejemplo, las tiendas Family Dollar y Dollar General ofrecen más mercancía accesible a precios muy bajos. Las tiendas tipo bodega Sam's Club y Costco ofrecen menor surtido de mercancía y poca consistencia, además de niveles de servicio mucho más bajos; por ello, cobran precios mínimos. Southwest Airlines, la aerolínea más rentable de Estados Unidos, también practica el posicionamiento de menos por mucho menos: cobra precios increíblemente bajos, pero no sirve alimentos, no asigna asientos, ni utiliza agencias de viajes (vea Marketing en acción 6.2).

Más por menos. Desde luego, la propuesta de valor más atractiva sería ofrecer "más por menos". Muchas compañías aseguran hacer precisamente esto. Y a corto plazo, existen compañías que pueden ocupar realmente posiciones tan cómodas. Por ejemplo, cuando Home Depot inició operaciones, posiblemente tenía el mejor surtido de productos, el mejor servicio, *y* los precios más bajos en comparación con las ferreterías locales y con otras cadenas de tiendas de artículos para efectuar reparaciones caseras.

Sin embargo, las compañías encontrarán que a largo plazo resulta muy difícil sostener semejante posicionamiento. Ofrecer más generalmente cuesta más, lo cual dificulta cumplir

con la parte "por menos" incluida en la promesa. Las compañías que tratan de cumplir con ambas partes podrían ser superadas por competidores más enfocados. Por ejemplo, ante la decidida competencia de las tiendas Lowe, Home Depot debe decidir ahora si quiere competir primordialmente con un servicio superior o con precios más bajos.

En síntesis, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de sus mercados meta. "Más por más" atraerá a un mercado meta, "menos por mucho menos" atraerá a otro mercado meta, y así sucesivamente. En cualquier mercado, casi siempre hay espacio para muchas compañías distintas si cada una ocupa con éxito una posición diferente.

Lo importante es que cada compañía debe desarrollar su propia estrategia de posicionamiento ganadora, una estrategia que la haga especial ante los ojos de sus consumidores meta. Ofrecer únicamente "lo mismo por lo mismo" no confiere ninguna ventaja competitiva, y deja a la compañía en la mediocridad. Las compañías que ofrecen una de las tres propuestas de valor desventajosas —"lo mismo por más", "menos por más", y "menos por lo mismo"— están condenadas al fracaso, pues los consumidores pronto se darán cuenta de que se les está sirviendo de manera deficiente, lo contarán a otros, y abandonarán la marca.

Declaración de posicionamiento
Declaración que resume el posicionamiento de una compañía o marca; debe seguir el siguiente formato: *Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que (diferencia).*

Desarrollo de la declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la compañía y de la marca debe resumirse en una **declaración de posicionamiento.** Esta declaración debe seguir el siguiente formato: *Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que (diferencia).*[31] Por ejemplo: "Para *profesionales ocupados y con mucha movilidad que necesitan estar siempre bien informados, BlackBerry es una solución inalámbrica de conectividad* que *permite conectarse con datos, personas y recursos desde cualquier lugar más fácil y confiablemente —que con las tecnologías competidoras—".* A veces una declaración de posicionamiento es más detallada:

> Para los activos jóvenes consumidores de refrescos que tienen poco tiempo para dormir, Mountain Dew es el refresco que proporciona más energía que otras marcas porque tiene el nivel más alto de cafeína. Con Mountain Dew, es posible estar alerta y seguir funcionando incluso cuando no se ha dormido bien.

El posicionamiento primero declara la afiliación del producto dentro de una categoría (Mountain Dew es un refresco) y después muestra su diferencia entre otros miembros de la misma categoría (tiene más cafeína). Colocar una marca en una categoría específica sugiere que podría compartir semejanzas con otros productos de esa categoría. Pero la superioridad de la marca se enfatiza en su diferencia.

A veces los mercadólogos colocan una marca en una categoría muy diferente antes de indicar sus diferencias. DiGiorno es una pizza congelada cuya corteza aumenta en volumen cuando se calienta. Pero en lugar de ponerla en la categoría de pizzas congeladas, los mercadólogos la posicionaron en la de pizzas entregadas a domicilio. Su anuncio muestra a los invitados de una fiesta preguntando qué servicio de entrega de pizza usó el anfitrión; entonces el anfitrión dice: "No es de ningún servicio, ¡es DiGiorno!". Esto ayudó a recalcar la calidad de fresca y el gran sabor de la pizza DiGiorno, en comparación con las pizzas congeladas normales.

COMUNICACIÓN Y ENTREGA DE LA POSICIÓN ELEGIDA

Una vez que la compañía ha elegido una posición, deberá tomar medidas firmes para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todas las actividades de la mezcla de marketing de la compañía deben apoyar su estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de la compañía exige acciones concretas, no sólo palabras. Si la compañía decide basar su posición en calidad y servicio mejores, primero deberá *entregar* esa posición. El diseño de la mezcla de marketing —producto, precio, punto de venta, y promoción— implica básicamente precisar los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento. Por ello, una compañía que adopta una posición de "más por más" sabe que debe elaborar productos de alta calidad, cobrar un precio alto, distribuir a través de concesionarios de alta calidad, y anunciarse en medios de alta calidad. Tendrá que contratar y capacitar a más personal de servicio, encontrar detallistas que tengan una buena reputación de servicio, y crear mensajes de ventas y publicidad que difundan la superioridad de su servicio. Ésta es la única forma de establecer una posición de más por más que sea consistente y creíble.

Es preciso vigilar de cerca la posición y adaptarla con el paso del tiempo, de modo que sea congruente con los cambios ocurridos en las necesidades de los consumidores y en las estrategias de los competidores. Sin embargo, una compañía debe evitar introducir cambios abruptos que puedan confundir a los consumidores. En vez de eso, la posición de un producto debe evolucionar gradualmente, adaptándose al siempre cambiante entorno de marketing.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Es hora de detenerse y estirar las piernas. En este capítulo estudiamos los principales elementos de la estrategia de marketing: segmentación, determinación de mercados meta, y posicionamiento. Los mercadólogos saben que no pueden atraer a todos los compradores existentes en sus mercados, o al menos que no pueden atraerlos a todos en la misma forma. Los compradores son muy numerosos, están demasiado dispersos, y varían mucho en cuanto a sus necesidades y prácticas de compra. Por ello, actualmente la mayor parte de las compañías se está alejando del marketing masivo para practicar el *marketing dirigido* —identificar segmentos de mercado, seleccionar uno o varios de estos segmentos, y desarrollar mezclas de marketing y productos adaptados a cada segmento.

1. Defina los tres pasos del marketing dirigido: segmentación de mercados, determinación de mercados meta, y posicionamiento en el mercado.

La *segmentación de mercados* es el acto de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento, los cuales podrían requerir diferentes productos o mezclas de marketing. Una vez identificados los grupos, la *determinación de mercados meta* evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado y selecciona uno o más segmentos a los que puede ingresar. El *posicionamiento en el mercado* consiste en decidir cómo servir mejor a los clientes meta —establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear un plan de marketing detallado.

2. Enumere y analice las principales bases empleadas para segmentar los mercados de consumo e industriales.

No existe una forma única de segmentar un mercado. Por ello, el mercadólogo prueba diferentes variables para ver cuáles ofrecen las mejores oportunidades de segmentación. En el caso del marketing del consumidor, las principales variables de segmentación son las geográficas, demográficas, psicográficas, y conductuales. En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o barrios. En la *segmentación demográfica* el mercado se divide en grupos con base en variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación, y nacionalidad. En la *segmentación psicográfica* el mercado se divide en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o en características de la personalidad. En la *segmentación conductual* el mercado se divide en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, los usos, o las respuestas de los consumidores hacia un producto.

Los mercadólogos industriales utilizan muchas de las mismas variables para segmentar sus mercados, pero también pueden segmentarlos según la *demografía* de los consumidores industriales (industria, tamaño de la compañía), sus *características operativas, enfoques de compra, factores situacionales,* y *características personales.* La eficacia del análisis de segmentación depende de encontrar segmentos que sean *mensurables*, *accesibles, sustanciales, diferenciables*, y *procesables.*

3. Explique cómo identifican las compañías los segmentos de mercado atractivos y cómo seleccionan una estrategia de determinación de mercados.

Para dirigirse a los mejores segmentos del mercado, lo primero que hace la compañía es evaluar cada segmento en términos de tamaño y crecimiento, atractivo estructural, y compatibilidad con los recursos y objetivos de la compañía. Luego se elige una de tres estrategias de determinación de mercados, las cuales pueden ser muy amplias o muy limitadas. La compañía puede hacer caso omiso de las diferencias que haya entre los segmentos y dirigirse ampliamente al mercado por medio del *marketing no diferenciado*. Esto implica la producción, distribución, y promoción masiva del mismo producto y en la misma forma a todos los consumidores. También puede adoptarse el *marketing diferenciado*, el cual implica desarrollar diferentes ofertas de mercado para varios segmentos. El *marketing concentrado* (*o de nicho*) se enfoca en uno solo o en unos pocos segmentos del mercado. Por último, El *micromarketing* es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. El micromarketing incluye el *marketing local* y el *marketing individual*. Qué estrategia es mejor para cada compañía dependerá de sus recursos, variabilidad de productos, etapa del ciclo de vida del producto, variabilidad del mercado, y estrategias competitivas de marketing.

4. Explique cómo pueden posicionar las compañías sus productos para obtener la máxima ventaja competitiva posible en el mercado.

Una vez que una compañía ha decidido a qué segmentos ingresará, debe decidir qué estrategia de *posicionamiento en el mercado* usará; es decir, cuáles posiciones ocupará en los segmentos que eligió. La tarea de posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas, y elegir una estrategia de posicionamiento general. El posicionamiento total de una marca es su *propuesta de valor*: la mezcla total de beneficios con base en los cuales se posiciona la marca. En general, para posicionar sus productos, las compañías pueden elegir una de cinco ventajosas propuestas de valor: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, o más por menos. El posicionamiento de la compañía y de la marca se resume en declaraciones de posicionamiento que establecen el segmento meta y la necesidad, el concepto de posicionamiento, y las diferencias específicas. Luego, la compañía debe comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición elegida.

Orientación con términos clave

Declaración de posicionamiento (192)
Determinación de mercados meta (165)
Marketing concentrado (de nicho) (180)
Marketing diferenciado (segmentado) (179)
Marketing individual (181)
Marketing local (181)
Marketing no diferenciado (o masivo) (179)
Mercado meta (178)
Micromarketing (181)
Posición del producto (185)
Posicionamiento en el mercado (165)
Propuesta de valor (188)
Segmentación conductual (170)
Segmentación de mercados (165)
Segmentación demográfica (167)
Segmentación entre mercados (176)
Segmentación geográfica (165)
Segmentación por beneficios (172)
Segmentación por edad y ciclo de vida (167)
Segmentación por género (168)
Segmentación por ingreso (168)
Segmentación por ocasión (170)
Segmentación psicográfica (169)
Ventaja competitiva (186)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Proporcione un ejemplo de producto o servicio para cada uno de los cuatro grupos principales de variables de segmentación mostrados en la tabla 6.1. Después analice un ejemplo que emplee variables múltiples.
2. ¿Necesita ayuda con su planeación financiera? El software de Intuit, Quicken (planeación financiera), y Turbo Tax (preparación del impuesto sobre la renta) han asegurado el éxito de la compañía en el creciente mercado de servicios de planeación financiera. Suponga que la compañía se quiere expandir. ¿Cuál de las estrategias de marketing de la figura 6.2 sugeriría? Explique cómo su estrategia ayudaría a Intuit a vencer los retos competitivos que presentan otros fabricantes de software financiero, tal como Microsoft.
3. Analice la manera en que Mountain Dew se ha diferenciado de otras marcas de refresco basándose en el producto, los servicios, canales, y personas, y la diferenciación de imagen.
4. El marketing socialmente responsable requiere de la segmentación y la determinación de mercados para atender no solamente los intereses de la compañía, sino también los intereses de sus clientes meta. ¿Estos objetivos entran en conflicto? Proporcione un ejemplo de una compañía que adopte un enfoque socialmente responsable en su segmentación y determinación de mercados meta. ¿Cómo equilibra la compañía sus intereses y los de los consumidores?
5. McDonald's ha sido un innovador en el sector de comida rápida desde hace mucho tiempo. Para evitar el bajo crecimiento que la industria de la comida rápida ha enfrentado recientemente, McDonald's planea experimentar con cenas con servicio de meseros, McDonuts, acceso a internet para los clientes, y desayunos que incluyan SPAM. Use la figura 6.4 para analizar las propuestas de valor de McDonald's para cada una de estas innovaciones. Escriba una declaración de posicionamiento para una de las nuevas incursiones.
6. Repase la figura 6.4. Proporcione algunos ejemplos de cadenas de hoteles que ofrezcan cada una de las cinco propuestas de valor. ¿Qué hace cada hotel en la dimensión de beneficios para ofrecer más, lo mismo, o menos que sus competidores?

Preguntas de aplicación

1. Durante años, los fabricantes de automóviles han segmentado los mercados para posicionar su marca y sus diferentes ofertas de valor. Si usted pudiera comprar cualquier automóvil, ¿cuál elegiría? Considere su marca y modelo favorito: BMW, VW, Porsche, Mustang, Prius. ¿Cómo está posicionada la marca? ¿Cómo está posicionado su modelo específico? ¿Están posicionados de distinta manera otros modelos del mismo fabricante? Piense en la imagen del consumidor "típico" al que usted suponga que el fabricante de su modelo favorito está tratando de dirigirse. ¿Es usted un miembro del mercado meta deseado? ¿Qué otros modelos podría ofrecer el fabricante para dirigirse a segmentos adicionales?
2. Visite el sitio web "You Are Where You Live" (www.clusterbigip1.claritas.com/MyBestSegments/Default.jsp?ID=20) operado por Claritas, que demuestra el sistema PRIZM NE en acción. Escriba el código postal de su comunidad y analice los resultados. ¿Se identifica con algún grupo asociado con su comunidad? ¿Sus padres se identifican con algún grupo? Ahora escriba el código postal de su universidad. ¿En qué difieren estos resultados de los de su comunidad? Con base en estos segmentos, identifique algunos productos o servicios que podrían ser adecuados para la población de su comunidad. Mencione algunos productos que podrían ser más adecuados para su universidad. ¿Por qué hay diferencia?
3. Forme un pequeño equipo y seleccionen un producto o servicio que consideren podría estar mejor posicionado en el mercado. Elaboren un plan detallado para reposicionar el producto. Expliquen por qué piensan que el nuevo posicionamiento tendrá más éxito.

Bajo el capó Enfoque en la tecnología

Si alguna vez ha comprado usted en Amazon.com, probablemente habrá experimentado la versión de esta compañía en cuanto a segmentación y determinación de mercados meta. Para ayudar a sus clientes a navegar por la abrumadora cantidad de libros, CD, juguetes, y otros productos que ofrece el sitio, Amazon.com utiliza un sofisticado software que rastrea sus búsquedas y compras y crea recomendaciones dirigidas para su próxima visita. "¿Nuestra meta?", dice Jeff Bezos: "Queremos que Amazon.com sea la tienda que le convenga como individuo. Si tenemos 40 millones de clientes, debemos tener 40 millones de tiendas".

1. Entre al sitio Amazon.com (www.amazon.com) y haga clic en la etiqueta "Your Store" para personalizar su propia página. Cree su perfil personal. Después, analice "The Page You Made". ¿Qué tan exactas son las recomendaciones que le hace Amazon.com?
2. ¿Consideraría hacer una compra basándose en esas recomendaciones?
3. ¿Es realmente posible que Amazon.com segmente de manera eficaz a sus millones de consumidores en "mercados para uno"?

Enfoque en la ética

¿Cuántas tarjetas de crédito tiene usted en su cartera? Si es un estudiante típico, probablemente posea una o dos, pero emitir tarjetas de crédito para estudiantes puede ser riesgoso. Los estudiantes presentan tres veces más probabilidades que los adultos mayores de atrasarse por lo menos 90 días en los pagos de sus tarjetas de crédito, y tienen más probabilidad de contraer cargos por atrasos. Sin embargo, compañías como Capital One y MBNA se dirigen agresivamente hacia los estudiantes. Esperan crear relaciones duraderas con personas que probablemente necesitarán en el futuro préstamos para comprar automóviles, contratar hipotecas, y cubrir otros servicios financieros.

Pero muchos críticos sostienen que los acreedores buscan más que relaciones duraderas. Los preocupados padres señalan que una quinta parte de los universitarios tienen cuatro o más tarjetas de crédito, y los estudiantes terminan con deudas a tarjetas de crédito por 2169 dólares en promedio. De acuerdo con un estudio de Georgetown University, cerca del 20 por ciento de los universitarios tienen saldos en sus tarjetas de crédito por más de 10,000 dólares.

Estas cifras han provocado que grupos de activistas y algunos legisladores federales estén proponiendo una ley para frenar el acceso de los emisores de tarjetas de crédito a los estudiantes. Y cerca del 15 por ciento de las universidades no permite que las compañías de tarjetas de crédito ofrezcan camisetas, tarros, y otros incentivos gratuitos en el campus. En respuesta, los emisores de tarjetas de crédito proporcionan entonces materiales educativos dirigidos a los estudiantes, diseñados para enseñarles a administrar su dinero, y argumentan que por medio de las tarjetas de crédito los estudiantes aprenden sobre responsabilidad financiera.*

1. ¿Qué piensa usted sobre esto? ¿Dirigirse a estudiantes universitarios con ofertas de tarjetas de crédito fomenta la responsabilidad financiera o explota a estudiantes vulnerables?
2. ¿Qué tan eficaces son compañías como Capital One para dirigirse a los estudiantes? ¿Cuántas tarjetas de crédito posee usted? ¿Qué lo convenció de aceptar esas tarjetas?

*Para más información, vea "Undergraduate Students and Credit Cards in 2004: An Analysis of Usage Rates and Trends by Nellie Mae", mayo de 2005, consultado en línea en www.nelliemae.com; e información encontrada en línea en www.bankrate.com

Videos

El caso en video de Procter & Gamble que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1.

Capítulo 7



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. definir *producto* y las principales clasificaciones de productos y servicios
2. describir las decisiones que las compañías toman al desarrollar sus productos y servicios individuales, líneas de productos, y mezclas de productos
3. analizar la estrategia de marca las decisiones que las compañías toman para crear y administrar sus marcas
4. identificar las cuatro características que afectan al marketing de un servicio y las consideraciones de marketing adicionales que los servicios requieren
5. analizar dos cuestiones adicionales sobre los productos: las decisiones de productos socialmente responsables y el marketing internacional de productos y servicios

Estrategia de desarrollo de marca, productos y servicios

Mapa de caminos Avance de conceptos

Después de haber examinado a fondo la estrategia de marketing, internémonos en la mezcla de marketing —las herramientas tácticas que usan los mercadólogos para implementar sus estrategias—. En este capítulo y en el que sigue estudiaremos cómo las compañías desarrollan y administran marcas y productos. Posteriormente, en los capítulos consecutivos, estudiaremos las herramientas de fijación de precios, distribución, y comunicación de marketing. El producto suele ser la primera consideración de marketing y la más básica. Comenzaremos con una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué *es* un producto? Resulta que la respuesta no es tan simple.

La primera parada de esta etapa del viaje: un refrescante vaso de agua. Recuerda esa pregunta aparentemente sencilla: ¿qué es un producto? Bueno, ¿Qué es agua? Exacto, *agua.* Para un cliente de FIJI Water, el agua es mucho más que el líquido que saca del grifo para acompañar un emparedado o calmar la sed después de hacer ejercicio. FIJI Water es "¡El sabor del paraíso!"

Lo mejor de la vida es gratis. Eso dice la vieja canción. *Las flores en la primavera, los petirrojos que cantan, los rayos del sol, son nuestros, ¡son míos!* El aire que respiramos, el agua que bebemos… ¡Eh!, no tan rápido. ¿El agua que bebemos? ¿Gratis? Consideremos el siguiente relato:

> En Jean-Georges, un famoso restaurante de Manhattan conocido por su ingeniosa cocina y sus finos vinos, un mesero levanta una larga licorera de plata y llena tres copas con el contenido de la botella que se halla dentro. El contenido debe ser valiosísimo: el chef Jean-Georges Vongerichten incluso usa este líquido como ingrediente en caldos y bebidas refrescantes. ¿Será quizás una rara cosecha? Adivine de nuevo. Se trata de FIJI Natural Artesian Water, la última marca de agua embotellada que ha elevado a la bebida más simple del mundo a un estatus de celebridad. Hoy en día, el señor Vongerichten sirve exclusivamente FIJI en todos sus restaurantes, el agua que se ve y suena casi tan exótica como los platos franceses de su menú.

Quizá FIJI Water sea una de las mejores cosas de la vida, pero por supuesto que no es gratis. Un rápido vistazo al menú de Jean-Georges muestra que una botella de FIJI se vende ahí por 10 dólares. ¡10 dólares! Si la busca, quizás en otro restaurante menos caro, puede que la encuentre a un rebajadísimo precio de 2.75 dólares. Y usted que pensaba que la gasolina era cara. ¿Por qué alguien pagaría esos precios por el agua, algo que se puede obtener gratis del grifo?

Bueno, resulta que el agua FIJI es muy, muy buena. Extraída de una fuente natural ubicada en Viti Levu, la principal isla de Fiji, país ubicado al sur del Océano Pacífico, tiene un sabor ultra limpio y no contiene impurezas ni contaminante alguno. Pero cuando usted bebe FIJI Water, consume mucho más que sólo agua pura y de buen sabor, de acuerdo con la compañía, usted obtiene: "¡El sabor del paraíso!"

En una selva de Fiji, la lluvia es una sinfonía de sonidos en un teatro ecologista. Sobre algún lugar de éste, las gotas caen sobre las hojas de las palmeras que se mueven con el viento, chasqueando y golpeando igual que cientos de castañuelas. Alrededor se puede vislumbrar el edén: gigantescas hojas lo suficientemente grandes como para recostarse sobre ellas, helechos del tamaño de árboles, pastos y bambúes más altos que una persona adulta. Y la lluvia, formándose en nubes sobre el azul Océano Pacífico, bailando a través de la selva, y filtrándose en la rica tierra volcánica, en su camino hacia el acuífero localizado bajo el suelo de la selva. El agua, igual que el vino, obtiene su sabor a partir del terreno donde se forma. FIJI Water proviene de un ecosistema virgen situado en lo más profundo del Océano Pacífico Sur, de la lluvia tropical filtrada durante cientos de años en la piedra volcánica. Ésta agua natural artesiana es conocida por su suave y terso sabor y su bien equilibrado contenido mineral que incluye un alto nivel de sílice, un antioxidante que conserva la juventud. Es posible saborear su pureza en cada sorbo. ¡Es el sabor del paraíso!

Todas estas características de FIJI Water contribuyen para brindar esta experiencia de marca del "Sabor del paraíso" —desde su nombre, su envase, y su etiqueta, los lugares que la venden y sirven, hasta las celebridades que la beben y promocionan—. El nombre es evidente: FIJI Natural Artesian Water evoca visiones de belleza y pureza naturales. La singular botella cuadrada y su colorida etiqueta distinguen también a la marca. La etiqueta plástica frontal presenta el nombre FIJI, con imágenes de plantas tropicales y flores a los lados. A través de la etiqueta frontal se puede ver una etiqueta negra interior, en la que se observa una cascada. En combinación, la etiqueta frontal y la etiqueta negra crean una llamativa imagen en tercera dimensión que hace hincapié en la claridad y pureza del agua FIJI. "La botella parece contener algo mágico", dice un funcionario de la compañía.

Un hábil esfuerzo de marketing también ha ayudado a establecer la imagen ultra chic de la marca. Sus anuncios iniciales evocaban los exóticos orígenes de FIJI —gotas de agua cayendo sobre inmaculadas selvas tropicales y filtrándose a través de capas de roca volcánica—. "Estamos seguros que usted estará de acuerdo en que la espera de 450 años valió la pena", proclama el anuncio. Para estimular el estatus de la marca, la compañía envió muestras a estrellas de cine y atletas, entre otras celebridades, y consiguió que sus productos aparecieran en películas y programas de televisión. Por ejemplo, en la película *Dodgeball,* Lance Armstrong, seis veces ganador de la Tour de France, aparece sentado en un bar mientras bebe agua FIJI. Y Drew Barrymore toma una botella de FIJI en *50 First Dates.* Estas labores han logrado que FIJI encabece el reparto de lo que un observador llama "el agua embotellada de las estrellas".

Al mismo tiempo, la compañía convenció a hoteles y restaurantes de lujo de la excelencia de FIJI Water, exhortándolos a empatar su espléndida comida y atmósfera con agua de la misma calidad. Capacitó a los meseros de los restaurantes para concientizar a los consumidores sobre el sabor y la pureza de la marca. La compañía incluso convenció a chefs de importantes restaurantes de usar FIJI Water como un *ingrediente para guisar* en sus cocinas. "Los grandes chefs pasan mucho tiempo seleccionando cuidadosamente sus ingredientes y su lista de vinos, y después usan agua que no complementa el sabor de ninguno de éstos", observa el presidente ejecutivo de FIJI. Por último, con el fin de que las botellas plásticas de FIJI Water sean más adecuadas para las elegantes mesas, la compañía desarrolló una inconfundible funda para servir de plata, fabricada especialmente para la botella cuadrada de FIJI. Dicha funda de plata comunica a otros que el cliente que ordenó agua FIJI aprecia lo mejor y puede pagar por ello.

Así que no toda el agua se crea en la misma forma. Cuando usted necesita algo para calmar la sed después de una buena rutina de ejercicios, quizás sea bueno tomar un vaso de agua del grifo. Pero en ocasiones especiales, tal vez quiera algo más —algo que tenga un gran sabor, que lo haga sentir especial, o que comunique a otros un poco sobre cómo es usted—. En tales ocasiones, la marca FIJI promete entregar una experiencia especial, igual que un buen vino con un platillo gourmet. Cuando FIJI vende agua, vende más que el líquido tangible; vende pureza y gran sabor, buena salud, refinamiento, estatus, y exclusividad.

Pero, aun así, ¿vale la pena gastar 10 dólares en una botella de agua, o inclusive 2.75 dólares? ¡Aparentemente sí! A pesar de estar en un mercado de agua embotellada cada vez más abarrotado, en el 2004 se introdujeron más de 120 marcas de agua embotellada, FIJI está peleando por mantener su gran demanda. En un año en que las ventas en Estados Unidos de Evian, su principal competidor, disminuyeron en un 23 por ciento, las ventas de FIJI se dispararon hasta el 61 por ciento. El año pasado, la compañía agregó una nueva línea embotelladora que triplicó su capacidad. Así, más personas están comprando la promesa de "Sabor del paraíso" de la marca FIJI, a pesar de su alto precio o quizás debido a ello.[1]

Resulta evidente que el agua es más que sólo agua cuando la vende FIJI. Este capítulo inicia con una pregunta aparentemente sencilla: *¿Qué es un producto?* Después de responder esta pregunta, examinaremos las formas de clasificar los productos en los mercados de consumo e industriales. Posteriormente analizaremos las decisiones importantes que el mercadólogo debe tomar con respecto a productos individuales, líneas de productos, y mezclas de productos. Más adelante, trataremos la importante cuestión de la forma en que el mercadólogo crea y administra las marcas. Por último, estudiaremos las características y los requisitos de marketing de una forma especial de producto: los servicios.

¿Qué es un producto?

Definimos un **producto** como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto. Por lo tanto, a lo largo del presente texto, usaremos ampliamente el término *producto* para referirnos a cualquiera de estas entidades o a todas. Así, un iPod de Apple, un Camry de Toyota, y un Café Mocha de Starbucks son productos. Pero también lo son unas vacaciones en Europa, los servicios de inversión en línea Fidelity, y el consejo de su médico familiar.

Producto
Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Dada su importancia en la economía mundial, prestaremos especial atención a los servicios. Los **servicios** son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Como ejemplos podemos citar los servicios bancarios, hoteleros, aéreos, de venta al detalle, de asesoría fiscal, y de reparaciones domésticas. Examinaremos los servicios con mayor detenimiento al final del capítulo.

Servicio
Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.

PRODUCTOS, SERVICIOS Y EXPERIENCIAS

El producto es un elemento clave en la *oferta total de mercado*. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la compañía construye relaciones redituables con los clientes.

La oferta de una compañía hacia el mercado a menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios. Cada componente puede ser una parte secundaria o principal del total de la oferta. En un extremo, la oferta podría consistir en un *bien tangible puro,* como jabón, dentífrico o sal —ningún servicio acompaña al producto—. En el otro extremo están los *servicios puros,* cuya oferta consta primordialmente de un servicio. Ejemplos de esto último son el examen practicado por un médico o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos puede haber muchas combinaciones de bienes y servicios.

Ahora que los productos y servicios se vuelven cada vez más genéricos, muchas compañías están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. A fin de diferenciar sus ofertas, además de simplemente fabricar productos y prestar servicios, están desarrollando y administrando *experiencias* para el cliente con sus productos o su compañía.

Las experiencias siempre han sido importantes en la industria del entretenimiento —Disney ha fabricado desde hace mucho tiempo recuerdos mediante sus películas y parques temáticos—. Sin embargo, hoy en día, toda clase de compañías están reestructurando sus bienes y servicios tradicionales para crear experiencias. Por ejemplo, los clientes de Starbucks pagan por algo más que sólo café. La compañía deleita a sus clientes con poesías en sus paredes, actores ataviados con delantales detrás de sus máquinas de café expreso, y un ambiente interior cálido pero moderno que los hace sentir más prósperos y realizados. Y American Girl Inc., hace más que fabricar y vender muñecas de alto precio. Ahora está haciendo lo posible por crear experiencias especiales entre las muñecas y las niñas que las adoran.[2]

> Para aumentar su alcance y poner más sonrisas en los rostros de las niñas que adoran sus muñecas American Girls, la compañía ha abierto lugares de American Girl en Chicago y Nueva York. Dentro de cada "lugar", por favor no lo llame tienda, se encuentran interesantes y maravillosas experiencias para las niñas, madres y abuelas (sin mencionar el ocasional hombre que es arrastrado hacia el lugar o que quiere mucho a su hija). Un teatro con una obra basada en la colección de muñecas; un café para que los adultos puedan cenar; un salón de belleza para peinar a las muñecas; y un hospital de muñecas para repararlas y



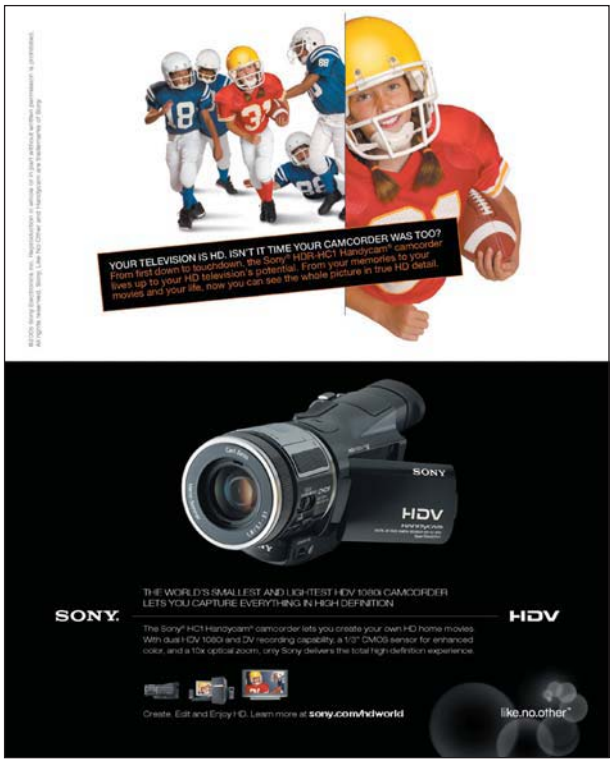
■ Experiencias de marketing: American Girl, Inc., hace más que fabricar y vender muñecas de alto precio. Ahora está haciendo lo posible por crear experiencias especiales entre las muñecas y las niñas que las adoran.

dejarlas como nuevas. Antes, durante, y después de estas experiencias se realizan las compras, y éstas se convierten en recuerdos valiosos de las experiencias que los visitantes tienen. Además, tales visitantes pueden seguir comprando a través de un catálogo, visitar el sitio web para comprar artículos con más frecuencia, y contar a sus amigos sobre la experiencia del lugar de American Girl. Además de ser una tienda que vende muñecas, declara la compañía: "Es el lugar donde la imaginación vuela —en boutiques, eventos especiales, el café, el teatro, y mucho más".

Las compañías que venden experiencias se dan cuenta de que los clientes en realidad están comprando mucho más que simplemente productos y servicios. Están comprando lo que esas ofertas *harán* por ellos.

NIVELES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los planificadores de producto deben considerar los productos y servicios en tres niveles (vea la figura 7.1). Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel fundamental es el *producto básico,* el cual contesta la pregunta: *¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?* Cuando el mercadólogo diseña los productos, primero debe definir los beneficios básicos del producto, aquellos que resuelven un problema o proporcionan servicios que los consumidores buscan. Una mujer que compra lápiz labial adquiere más que color para sus labios. Charles Revson de Revlon pronto se dio cuenta de ello: "En la fábrica elaboramos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza". Unos padres jóvenes que compran una Handycam de Sony compran más que una cámara de video; están adquiriendo la forma más cómoda y de mejor calidad para capturar sus momentos y recuerdos importantes.



■ Producto básico, real, y aumentado: Los consumidores perciben a la Handycam de Sony como un complejo conjunto de servicios y características intangibles que entregan un beneficio básico una forma cómoda y de alta calidad para capturar momentos importantes.

En el segundo nivel, el planificador de productos debe convertir al beneficio básico en un *producto real.* Tiene que desarrollar las características del producto o servicio, tales como diseño, nivel de calidad, marca y empaque. Por ejemplo, la cámara de video de Sony es un producto real. Su nombre, sus diferentes partes, el diseño, las características, el empaque, y otros atributos han sido combinados cuidadosamente para entregar el beneficio básico de capturar recuerdos.

Por último, el planificador de productos debe construir un *producto aumentado* alrededor de los beneficios básicos y el producto real, y ofrecer al consumidor servicios y beneficios adicionales. Sony debe ofrecer más que una cámara de video. Debe proporcionar a los consumidores una solución completa a su problema de captar imágenes. Por ello, cuando los consumidores compran una cámara de video Sony, la compañía y sus distribuidores les otorgan una garantía sobre piezas y mano de obra, instrucciones de uso, servicios de reparación rápidos en caso necesario, y un número telefónico gratuito al que pueden llamar si tienen problemas o preguntas.

Los consumidores tienden a ver los productos como complejos conjuntos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, el mercadólogo debe identificar primero las necesidades básicas de los consumidores que el producto satisfará; luego, tiene que diseñar el producto real y encontrar formas de *aumentarlo* a fin de crear el conjunto de beneficios que proporcionará la mayor satisfacción para la experiencia del cliente.

CLASIFICACIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios se dividen en dos grandes clases con base en los tipos de consumidores que los usan —*productos de consumo y productos industriales*—. En una definición amplia, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing, tales como experiencias, organizaciones, personas, lugares, e ideas.

Producto de consumo
Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

Productos de consumo Los **productos de consumo** son aquellos que los consumidores finales compran para su consumo personal. Los mercadólogos suelen subdividir estos productos y servicios con base en la manera en que los consumidores los adquieren. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia, productos de comparación, productos de especialidad*, y *productos no buscados*. Estos productos difieren en las formas en que los consumidores los compran, y por lo tanto en su estrategia de marketing (vea la tabla 7.1).

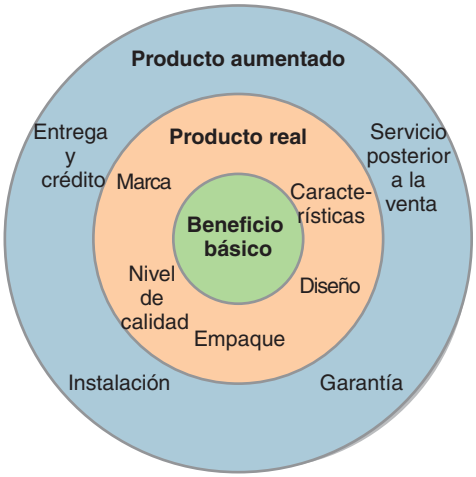


FIGURA 7.1
Tres niveles de producto

Los **productos de conveniencia** son productos y servicios de consumo que suelen adquirirse frecuentemente, de inmediato, y con esfuerzos mínimos de comparación y compra. Como ejemplos podemos citar jabones, dulces, periódicos y comida rápida. Los productos de conveniencia suelen tener precio bajo, y los mercadólogos los colocan en muchos lugares para que puedan ser adquiridos fácilmente por los clientes cuando se necesiten.

Producto de conveniencia
Producto de consumo que suele adquirirse frecuentemente, de inmediato, y con esfuerzos mínimos de comparación y compra.

Los **productos de comparación** son productos y servicios de consumo que el cliente compra con menos frecuencia y compara cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Al comprar productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones. Como ejemplos podemos citar muebles, ropa, automóviles usados, aparatos domésticos grandes, y servicios de hoteles y aerolíneas. Quienes venden productos de comparación generalmente los distribuyen a través de menos comerciantes, pero proporcionan mayor apoyo de ventas para ayudar al cliente en sus actividades de comparación.

Producto de comparación
Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características únicas o identificación de marca por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial. Ejemplos de ello son marcas y tipos específicos de automóviles, equipo fotográfico caro, ropa de diseñador, y los servicios de especialistas médicos o legales. Un automóvil Lamborghini, por ejemplo, es un producto de especialidad porque los compradores generalmente están dispuestos a recorrer grandes distancias para adquirir uno. Los compradores normalmente no comparan productos de especialidad; sólo invierten el tiempo necesario para contactar a los concesionarios que trabajan los productos deseados.

Producto de especialidad
Producto de consumo con características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.

TABLA 7.1 Consideraciones de marketing para productos de consumo

	Tipo de producto de consumo			
Consideraciones de marketing	**De conveniencia**	**De comparación**	**De especialidad**	**No buscado**
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente, poca planeación, poca comparación o esfuerzo de compra, baja participación del cliente	Compra menos frecuente, planeación y esfuerzo de compra intensos, comparación de marcas basada en precio, calidad, y estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia marcas, esfuerzo de compra especial, poca comparación de marcas, baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o bajo conocimiento del producto (o, si se conoce, poco interés o hasta interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares de conveniencia	Distribución selectiva en menos expendios	Distribución exclusiva en uno o unos pocos expendios por área del mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Anuncios y ventas personales, tanto por el productor como por revendedores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los revendedores	Publicidad agresiva y ventas personales del productor y los revendedores
Ejemplos	Dentífricos, revistas, detergentes para ropa	Aparatos domésticos grandes, televisiones, muebles, ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja

Producto no buscado
Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Un **producto no buscado** es uno que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar. Casi todas las innovaciones importantes no son buscadas sino hasta que el consumidor tiene conocimiento de ellas por la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales, y otras labores de marketing.

Producto industrial
Producto comprado por individuos y organizaciones para darle procesamiento posterior o usarlo en la conducción de un negocio.

Productos industriales Los **productos industriales** son los que se compran para darles un procesamiento posterior o para usarse en un negocio. Por lo tanto, la distinción entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* para el cual se compre. Si un consumidor compra una podadora de pasto para usarla en su jardín, la podadora es un producto de consumo. Si el mismo consumidor compra la podadora para usarla en un negocio de jardinería, la podadora es un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales incluyen materiales y componentes, bienes de capital, e insumos y servicios. *Materiales y componentes* incluyen materias primas y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y componentes manufacturados consisten en materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambres) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, colados). La mayor parte de los materiales y componentes manufacturados se vende directamente a usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o en las operaciones del comprador; incluyen instalaciones y equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras mayores como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, perforadoras, sistemas de cómputo grandes, elevadores). El equipo accesorio incluye el equipo portátil y herramental de las fábricas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (máquinas de fax, escritorios). Estos artículos tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente ayudan en el proceso de producción.

El último grupo de productos industriales es el de *insumos y servicios*. Los insumos incluyen insumos operativos (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para mantenimiento y reparación (pintura, clavos, escobas). Los insumos son los productos de conveniencia del campo industrial porque generalmente se compran con un mínimo de esfuerzo o comparación. Los servicios industriales incluyen servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y servicios de asesoría de negocios (legal, consultoría administrativa, publicidad). Tales servicios normalmente se prestan bajo contrato.

Organizaciones, personas, lugares e ideas En años recientes, los mercadólogos han ampliado el concepto de producto más allá de los productos y servicios tangibles para incluir otras ofertas de marketing —organizaciones, personas, lugares e ideas.

Las organizaciones a menudo realizan actividades para "vender" a la propia organización. El *marketing de organizaciones* consiste en actividades realizadas para crear, mantener o modificar las actitudes y la conducta de los consumidores meta hacia una organización. Organizaciones tanto lucrativas como sin fines de lucro practican marketing de organizaciones. Las empresas industriales patrocinan campañas de relaciones públicas o publicidad corporativa con el fin de pulir su imagen. La *publicidad de imagen corporativa* es una importante herramienta que las compañías utilizan para venderse a diversos públicos. Por ejemplo, el anuncio de BASF dice "Nosotros no fabricamos muchos de los productos que usted compra, mejoramos muchos de los productos que usted prefiere". Y General Electric significa "imaginación en acción". Asimismo, las organizaciones sin fines de lucro, como iglesias, universidades, instituciones de beneficencia, museos, y grupos artísticos, promueven sus organizaciones para recaudar fondos y atraer miembros o patrocinadores.

Las personas también pueden verse como productos. El *marketing de personas* consiste en actividades cuyo fin es crear, mantener o modificar las actitudes o conductas hacia personas específicas. Todo tipo de personas, desde presidentes, artistas, y figuras deportivas hasta profesionales como médicos, abogados y arquitectos utilizan el marketing de personas para crearse reputación y hacer crecer sus negocios. Empresas, instituciones de beneficencia, equipos deportivos, y otras organizaciones también usan marketing de personas. Crear o asociarse a personalidades conocidas a menudo ayuda a estas organizaciones a lograr mejor sus objetivos. Es por ello que más de una docena de diferentes compañías —entre ellas Nike, Apple, Tag Heuer, Buick, American Express, Wheaties, y Accenture—

pagan en conjunto más de 70 millones de dólares al año para vincularse con la superestrella del golf Tiger Woods.[3]

El hábil uso del marketing de personas puede convertir el nombre de una persona en una poderosa marca. Michael Jordan tiene su propia marca de zapatos deportivos y ropa Nike, una cadena de restaurantes homónimos, concesionarios de automóviles, una marca de colonia, y mucho más. El poder de marca de Oprah Winfrey la ha convertido en multimillonaria: los productos marca Oprah incluyen su programa de televisión, películas para televisión, la publicación *O, The Oprah Magazine,* la Oprah's Angel Network, las tiendas en línea Oprah's Boutiques, y el Oprah's Book Club. El empresario Donald Trump ha colocado su conocido nombre en muchos productos, desde rascacielos y casinos hasta agua embotellada, revistas, y programas "reality" (programas de televisión basados en experiencias reales):

> Donald Trump ha amasado y perdido fortunas como promotor inmobiliario. Pero el genio de Trump radica en su creación de marca, y él es la marca. Gracias a una incansable autopromoción, "El Donald" ha establecido la marca Trump como un símbolo de calidad, lujo, y éxito. ¿A cuánto asciende el valor de la marca Trump? Es enorme. En el sector de inmuebles residenciales, en particular, el nombre Trump significa calidad. "Pongo mi nombre en un edificio y obtengo 5000 dólares por pie cuadrado", dice Trump. "Eso es el doble de lo que un tipo normal obtiene. Pongo mi nombre en un campo de golf, Trump National en Briarcliff Manor, y obtengo 300,000 dólares por cada miembro. Otras personas sólo obtienen 25,000 dólares. Si no pusiera mi nombre, no obtendría nada.". Basado en este éxito en el mercado de bienes raíces, el nombre Trump ahora adorna todo, desde revistas y agua embotellada (Trump Ice), una colonia (Trump: The Fragrance), hasta programas "reality" (*The Apprentice*). Trump graba anuncios para Verizon, fue anfitrión de *Saturday Night Live*, y recientemente develó la Trump Visa, que recompensa a sus tarjetahabientes con descuentos en sus casinos. "Él es como P. T. Barnum bajo la influencia de las drogas", dice un amigo. "¿Cuál es su mayor activo? Su nombre. Es un hábil mercadólogo, y lo que vende es su nombre".[4]



■ Personas como marcas: El empresario Donald Trump ha colocado su conocido nombre en muchos productos, desde rascacielos y casinos hasta agua embotellada, revistas, y programas de televisión tipo "reality".

El *marketing de lugares* implica actividades que se efectúan para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Ciudades, estados, regiones, e incluso países enteros compiten para atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas y fábricas de compañías. Texas anuncia: "¡Es como un país distinto!"; el estado de Nueva York proclama: "¡Amo a Nueva York!", y Michigan declara: "Grandes lagos, grandes momentos" para atraer turistas; "Grandes lagos, grandes empleos" para atraer residentes, y "Grandes lagos, gran ubicación" para atraer grandes negocios. El Iceland Tourist Board invita a los turistas a conocer Islandia al promocionar que tiene "Descubrimientos durante todo el año.". Icelandair, la única línea aérea que opera en Islandia, se ha asociado con la oficina de turismo para vender a los viajeros del mundo las maravillas de su país —desde balnearios geotérmicos y paseos a los glaciares hasta golf a medianoche y visitas a clubes nocturnos.[5]

Las *ideas* también pueden ser sujetos de marketing. En cierto sentido, todo marketing es marketing de una idea, sea la idea general de cepillarse los dientes o la idea específica de que los dentífricos Crest "crean sonrisas a diario". Sin embargo, aquí nos referimos sólo al marketing de *ideas sociales*. Esta área ha sido denominada **marketing social**, y fue definida por el Instituto (estadounidense) de Marketing Social como el uso de conceptos y herramientas del marketing comercial en programas diseñados para influir sobre la conducta de las personas a fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad.[6]

Marketing social
Diseño, implementación, y control de programas que buscan aumentar la aceptación de una idea, causa o práctica social en un grupo meta.

Los programas de marketing social incluyen campañas de salud pública para reducir el tabaquismo, el alcoholismo, el abuso en el consumo de drogas, y la sobrealimentación. Otros esfuerzos de marketing social incluyen campañas ecologistas que promueven la pro-

MARKETING EN ACCIÓN 7.1

El Consejo de Publicidad: Publicidad para el bien de todos

Cuando se trata de crear un cambio social positivo a través de la publicidad, ninguna organización acapara tanto los titulares como el Consejo de Publicidad (de Estados Unidos). Consideremos estas conocidas frases: "Los amigos no dejan que sus amigos manejen ebrios", "Sólo tú puedes prevenir los fuegos arrasadores", "Evita el crimen", "Es terrible perder una mente", y "Soy estadounidense". Y que tal personajes como Smokey Bear, Rosita la remachadora, y McGruff, el perro contra el crimen. Tales frases e iconos son solamente una fracción de los conceptos creados por las campañas de servicio del Consejo de Publicidad a través de los años.

El Consejo de Publicidad fue fundado en 1942 para mostrar las virtudes de la publicidad, en una época en que las personas desconfiaban de la publicidad y del dinero que se gastaba en ella. La misión del Consejo de Publicidad es "identificar una cantidad selecta de temas públicos importantes y estimular la acción en dichos temas por medio de programas de comunicación que produzcan una diferencia mensurable en nuestra sociedad". Con este fin, el Consejo de Publicidad quiere relacionar a las agencias de publicidad (que donan su tiempo), a los patrocinadores (que donan su dinero), y a los medios de comunicación (que donan su tiempo y espacio publicitarios) con respetables organizaciones sin fines de lucro y organismos del gobierno que requieran alguna promoción.

A través de este esfuerzo voluntario conjunto, el Consejo de Publicidad ha creado miles de campañas de servicio público sobre temas como: mejorar la calidad de vida de los niños, salud preventiva, educación, bienestar comunitario, preservación ecológica, conciencia contra el crimen y su prevención, y fortalecimiento de la familia. Estas campañas han producido algo más que sólo pegajosas eslóganes: han creado además un cambio social positivo y duradero. Las campañas del Consejo de Publicidad han logrado importantes resultados en una amplia gama de temas:

Medio ambiente: Lanzado en 1944, Smokey Bear ha alentado a niños y adultos a no encender fósforos, a no dejar una fogata desatendida, y a mantener cerca un cubo de agua y una pala. Desde el comienzo de la campaña, la cantidad de acres de bosque perdidos al año debido a incendios ha disminuido de 22 a 8.4 millones.

Educación: El Consejo de Publicidad se asoció con la agencia de publicidad Young & Rubicam para crear el mensaje de campaña: "Es terrible perder una mente.". Al cumplir su trigésimo año, la campaña había ayudado a recaudar más de 2.2 mil millones de dólares para el United Negro College Fund y a graduarse de la universidad a más de 300,000 estudiantes de minorías.

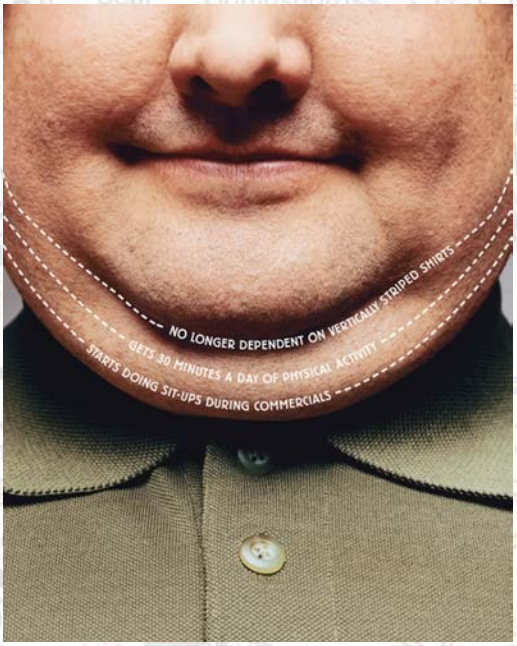
Preparación para emergencias: El Consejo de Publicidad se unió al Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos para patrocinar nuevos anuncios de servicio público que alientan a los padres estadounidenses a desarrollar un plan de comunicación familiar en caso de ataques terroristas y otras emergencias. Durante los últimos dos años, esta campaña ha recibido la participación más importante en tiempo y espacio donados por el Consejo de Publicidad. Como resultado, la proporción de padres que almacenan suministros de emergencia y crean planes de comunicación familiar ha aumentado significativamente. El sitio web Ready.gov recibió más de 18 millones de visitantes en los primeros 10 meses del lanzamiento de la campaña.

Salud: En la década de 1940, las campañas del Consejo de Publicidad exhortaban a los estadounidenses a vacunarse contra la polio, lo cual no era fácil en ese tiempo ya que las vacunas implicaban tres dosis de desagradables inyecciones. Hoy en día, la polio ha sido virtualmente erradicada en Estados Unidos. En la actualidad, y trabajando conjuntamente con el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, el Consejo de Publicidad ha lanzado campañas sobre algunos temas de salud relevantes, como prevención de la obesidad, prevención de enfermedades, y nutrición de bebés y niños.

Prevención y conciencia del crimen: En 1978, el Consejo de Publicidad junto con el Consejo Nacional para la Prevención del Crimen y el bufete publicitario Saatchi & Saatchi concibieron a McGruff, el perro contra el crimen. Desde entonces, McGruff ha enseñado tanto a niños como a adultos valiosas lecciones sobre la conciencia y la prevención del crimen, impulsándolos a "Evitar el crimen". El conocido sabueso ataviado con una gabardina se ha convertido en un popular icono. Un estudio del año 2000 reveló que el 92 por ciento de los niños estadounidenses reconocían al personaje y creían que les ofrecía buenos consejos para ayudarlos a estar a salvo. En 1989 y 1990, la popularidad de McGruff, el

tección del desierto, del aire limpio, y la conservación. Otras campañas tratan temas como la planificación familiar, los derechos humanos, y la igualdad racial. El Consejo de Publicidad de Estados Unidos ha desarrollado docenas de campañas de publicidad social que implican cuestiones tales como salud preventiva, educación, seguridad personal, y preservación del medio ambiente (vea Marketing en acción 7.1).

Sin embargo, el marketing social implica mucho más que publicidad. El Instituto de Marketing Social (SMI, por sus siglas en inglés) fomenta el uso de una amplia gama de herramientas de marketing. "El marketing social va mucho más allá de la '*P*' promocional de la mezcla de marketing para incluir a todos los demás elementos y alcanzar sus objetivos de cambio social", dice el director ejecutivo del SMI.[7]



■ *El Consejo de Publicidad ha creado miles de campañas de servicio público que han producido cambios sociales positivos y duraderos. Su campaña Small Step para prevenir la obesidad exhorta a las familias a vivir estilos de vida más sanos al realizar pequeños cambios en su dieta y en su actividad física.*

perro contra el crimen, fue sobrepasada solamente por Mickey Mouse.

Uso del cinturón de seguridad: Cuando en 1985 Vince y Larry, dos muñecos para pruebas de choque, volaron a través de un parabrisas en emisiones televisivas en cadena, el uso del cinturón de seguridad se incrementó en un 21 por ciento, y en la mayoría de las entidades federativas de Estados Unidos no era obligatorio su uso. Desde entonces, casi todos los estados han adoptado leyes para reglamentar el uso de cinturones de seguridad, y éste se ha incrementado del 21 al 73 por ciento, salvando un estimado de 85,000 vidas.

Manejo bajo influencia del alcohol: Desde que el Consejo de Publicidad lanzó su campaña contra la prevención del manejo bajo influencia del alcohol, el viejo dicho "Una más para el camino" ha sido reemplazado por "Los amigos no dejan que sus amigos manejen ebrios". Aproximadamente un 68 por ciento de los estadounidenses dice haber evitado personalmente que alguien manejara ebrio.

Cuestiones sociales: Más de 6000 niños fueron beneficiados con la adjudicación de un mentor en los primeros 18 meses del lanzamiento de la campaña de capacitación del Consejo de Publicidad. Y la conciencia pública sobre abuso infantil ha aumentado de sólo un 10 por ciento a mitad de la década de 1970 a más del 90 por ciento en la actualidad. De acuerdo con el director ejecutivo de Prevención del Abuso Infantil en Estados Unidos: "Cuando empezamos nuestra campaña de prevención del abuso infantil, la comprensión del público sobre este tema era muy reducida. Pero nuestra asociación con el Consejo de Publicidad ha hecho público el abuso infantil y la negligencia en el cuidado de los niños".

El Consejo de Publicidad ha logrado obtener un apoyo generalizado por su misión de marketing social. Cerca de 28,000 proveedores de medios de comunicación han aportado espacio y tiempo gratuitos, y cientos de corporaciones, fundaciones e individuos socialmente conscientes han proporcionado cruciales fondos operativos. Conformado en gran parte por donativos, el presupuesto operativo anual del Consejo de Publicidad asciende a más de 35 millones de dólares. En 2007, el Consejo de Publicidad recibió más de 1.7 mil millones de dólares en donativos de tiempo y espacio.

Las grandes agencias de publicidad donan con gusto su energía creativa para elaborar campañas para el Consejo; y esas campañas con frecuencia resultan ser sus mejores trabajos. Por ejemplo, la campaña de la agencia de publicidad Marstellar "La gente inicia la contaminación, la gente la puede detener", desarrollada para Keep America Beautiful, se considera una de las campañas más memorables de la historia. Clasificó en quinto lugar en la lista de Advertising Age de las 100 campañas publicitarias del siglo. Y el Smokey Bear de Foote, Cone & Belding con su campaña "Sólo tú puedes prevenir los fuegos arrasadores" se clasificó en el vigésimo sexto lugar de esa misma lista.

El Consejo de Publicidad ha probado que la publicidad se puede usar para hacer el bien, y su éxito ha generado otros esfuerzos sociales de marketing. Grupos no lucrativos como Partnership for a Drug-Free America han seguido sus pasos con anuncios adicionales de servicio público. Las cadenas televisivas ahora utilizan rutinariamente a sus estrellas para promocionar causas nobles (como la serie de NBC "The More You Know…"). "El Consejo de Publicidad fue un modelo que probó que podía funcionar", dice la antigua presidenta del Consejo Ruth Wooden. La publicidad ya no solamente impulsa productos —mejora, e incluso salva, vidas humanas.

Fuentes: Vea Bob Garfield, "Inspiration and Urge-to-Serve Mark the Best of the Ad Council", *Advertising Age*, 29 de abril de 2002, pp. c2-c20; MEDIA WEEK Special Advertising Section, 10 de junio de 2002; Ira Teinowitz, "Ad Council Seeks Partners for $50 Million Initiative", *Advertising Age*, 1 de marzo de 2004, p. 2; y Nat Ives, "In the Struggle for Time and Space, Public Service Spots Are Finding New Ways to Hold Their Own", *New York Times*, 13 de mayo de 2005, p. C6. Secciones adaptadas de "The Advertising Council", consultadas en www.adcouncil.org/about, agosto de 2005.

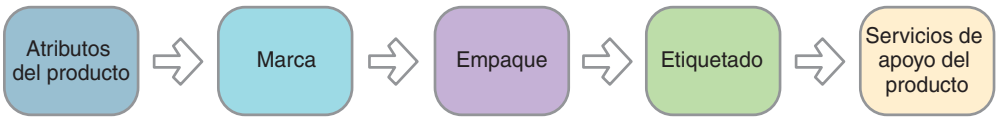
Decisiones de productos y servicios

Los mercadólogos toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de producto individual, decisiones de línea de productos, y decisiones de mezcla de productos. Trataremos cada situación en forma individual.

DECISIONES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDIVIDUALES

La figura 7.2 ilustra las decisiones importantes que se toman durante el desarrollo y el proceso de marketing de productos y servicios individuales. Nos concentraremos en las decisiones relativas a *atributos del producto, marca, empaque, etiquetado*, y *servicios de apoyo al producto*.

FIGURA 7.2 Decisiones de producto individual



Atributos del producto y del servicio El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto tales como *calidad, características*, y *estilo y diseño.*

Calidad del producto
Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, entre otros valiosos atributos.

Calidad del producto La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento para el mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; por lo tanto, está relacionada estrechamente con el valor y la satisfacción del cliente. En el sentido más limitado, la calidad se puede definir como "sin defectos". Pero la mayor parte de las compañías centradas en el cliente van más allá de esta limitada definición: definen la calidad como la creación de valor y satisfacción para el cliente. La Sociedad Estadounidense para el Control de Calidad define la calidad como las características de un producto o servicio que se apoyan en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente. De manera similar, Siemens define la calidad así: "La calidad existe cuando regresan nuestros clientes, no nuestros productos".[8]

La *TQM* (*total quality management*; *gestión de la calidad total*) es un enfoque por medio del cual todo el personal de la compañía está implicado en mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios, y procesos industriales. Compañías grandes y pequeñas consideran que la TQM ha mejorado enormemente su participación de mercado y sus ganancias. Sin embargo, con el paso del tiempo muchas compañías han encontrado problemas al implementar la TQM. Algunas la consideraron como el remedio mágico para todos los males y crearon programas de calidad total en los que sólo aplicaron superficialmente sus fundamentos. Otras compañías se obsesionaron con los limitados principios de TQM y perdieron de vista asuntos más amplios sobre el valor y la satisfacción del cliente. A causa de ello, muchos programas fallaron, lo cual provocó una reacción negativa hacia la TQM.

Sin embargo, cuando se aplican dentro del contexto de crear satisfacción para el cliente, los principios de *calidad total* siguen siendo un requisito indispensable para tener éxito. Aunque muchas compañías ya no utilizan la etiqueta TQM, para una mayoría de las más importantes la calidad orientada hacia el cliente se ha convertido en una buena manera de hacer negocios. Hoy en día, las compañías están adoptando un enfoque "de regreso a la calidad" y la consideran como una inversión, viendo los esfuerzos por mantenerla como responsables en la obtención de utilidades.[9]

La calidad de un producto consta de dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el mercadólogo debe seleccionar primero un *nivel de calidad* que apoye el posicionamiento del producto. Aquí, calidad del producto quiere decir *calidad de desempeño* —la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones—. Por ejemplo, un Rolls-Royce ofrece mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: permite un manejo más suave, tiene mejor respuesta, y es de mayor durabilidad. Las compañías casi nunca tratan de ofrecer el nivel de calidad de desempeño más alto posible; pocos clientes quieren o pueden pagar los elevados niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls-Royce, una cocina Viking, o un reloj Rolex. En vez de eso, las compañías eligen un nivel de calidad congruente con las necesidades del mercado meta y con los niveles de calidad de productos de la competencia.

Más allá del nivel de calidad, alta calidad también puede implicar altos niveles de consistencia en la calidad. Aquí, la calidad del producto quiere decir *calidad de cumplimiento* —ausencia de defectos y *consistencia* en la entrega de un nivel de desempeño especificado—. Todas las compañías deben esforzarse por alcanzar niveles de calidad de cumplimiento altos. En este sentido, un Chevrolet puede tener tanta calidad como un Rolls-Royce. Aunque un Chevy no tenga un desempeño tan bueno como un Rolls-Royce, puede entregar de manera consistente la calidad que los clientes esperan y por la cual pagan.

Hoy en día, muchas compañías han convertido la calidad orientada hacia el cliente en una poderosa arma estratégica. Crean satisfacción y valor para los clientes al satisfacer de manera consistente y redituable las necesidades y preferencias de los clientes en cuanto a calidad.

Características del producto. Un producto se puede ofrecer con características variables. El punto de partida es un modelo "austero", sin ningún extra. La compañía puede crear modelos de más alto nivel al añadir más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar el producto de una compañía de los productos de la compe-

tencia. Ser el primer productor en introducir una característica nueva, que sea valorada y necesaria, es una de las formas de competir más eficaces.

¿Cómo puede identificar una compañía características nuevas y decidir cuáles agregará a su producto? La compañía debe encuestar periódicamente a los compradores que han usado el producto y hacerles las siguientes preguntas: ¿Le gusta el producto? ¿Qué características específicas del producto son las que más le gustan? ¿Qué características podríamos añadir para mejorar el producto? Las respuestas proporcionan a la compañía una lista generosa de ideas para crear características nuevas. Luego, la compañía puede evaluar el *valor* que cada una de estas características tendría para los clientes y compararlas con su *costo* para la compañía. Las características que los clientes aprecien poco en relación con los costos deberán descartarse; aquellas que los clientes aprecien mucho en relación con sus costos tendrán que incorporarse.

Estilo y diseño de los productos. Otra forma de añadir valor para el cliente es elaborar *productos* con *diseño y estilo* distintivos. El diseño es un concepto más amplio que el concepto de estilo. El *estilo* simplemente describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser llamativos o aburridos. Un estilo sensacional podría captar la atención y hacer que el producto sea agradable a la vista, pero no necesariamente hace que el producto tenga un mejor *desempeño.* A diferencia del estilo, el *diseño* va más allá de lo superficial —llega hasta el propio corazón del producto—. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto, no sólo a su belleza.

Un buen diseño comienza con un profundo entendimiento de las necesidades del cliente. Más que simplemente crear los atributos de un producto o servicio, implica moldear la *experiencia* del cliente en el uso del producto. Consideremos el proceso de diseño de la barredora Swiffer CarpetFlick de Procter & Gamble.

El sorprendente éxito de la Swiffer de Procter & Gamble realmente fue arrollador. El innovador aparato para limpiar el hogar estaba capturando el 75 por ciento de la participación en el mercado de los artículos de limpieza rápida, y los productos de P&G estaban limpiando más pisos de madera, baldosas, y linóleo que ningún otro producto. ¿Cuál era el problema? Que cerca del 75 por ciento de los pisos de los hogares estadounidenses tenían alfombras. La respuesta: P&G debía encontrar la manera de "barrer" una alfombra. Con ayuda del galardonado bufete de diseño IDEO, P&G se dispuso a diseñar una solución. Pero IDEO no comenzó investigando y desarrollando científicamente el producto en sus laboratorios; en vez de eso, inició una investigación sobre los consumidores. Los diseñadores e ingenieros de IDEO fueron a los hogares de la gente, tomaron fotografías, hicieron preguntas sobre la manera en que limpiaban sus alfombras, y se empaparon con las experiencias de limpieza de sus clientes. Una joven madre se quejó de que el ruido de la aspiradora asustaba a su hijo, pero sólo tenía tiempo de aspirar cuando el niño dormía. También, una mujer mayor con una rodilla lesionada tenía que usar dos aspiradoras, una pesada para limpiar una vez a la semana —cuando tomaba analgésicos para calmar el dolor de su rodilla—, y otra más ligera que podía levantar para limpiar ciertas manchas. La mayoría de los consumidores pensaba que las aspiradoras eran voluminosas, ruidosas, y difíciles de usar; las barredoras de alfombra eran más cómodas pero no muy efectivas. "Estas personas pedían a gritos una mejor solución", dice un diseñador.

Con este profundo entendimiento de las necesidades del cliente, los diseñadores de IDEO comenzaron lo que llamaron un "zambullido profundo". Durante los siguientes 10 meses, el equipo de diseño se sumergió en una intensa labor de desarrollo, atacando infinidad de sucios pedazos de alfombra —aspirando, raspando, sellando, pegando, y probando todo lo que podían imaginar para limpiar una alfombra—. El resultado fue un nuevo y revolucionario sistema de limpieza de alfombras, el Swiffer CarpetFlick, que remueve el polvo, las migajas, y otras basuritas de la alfombra y las atrapa en un cartucho adhesivo desechable. El

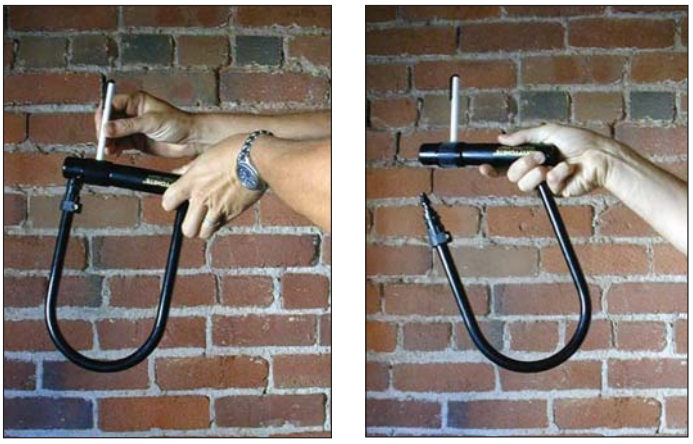


■ Un buen diseño comienza con un profundo entendimiento de las necesidades de los consumidores. El Swiffer CarpetFlick de P&G se ve bien, pero funciona todavía mejor de lo que se ve.

diseño de CarpetFlick se *ve* muy bien —es pulcro, elegante, y muy "Swifisticado". Pero *funciona* todavía mejor de lo que se ve. Es callado, cómodo y eficaz —justo lo que se necesita para "limpiar rápidamente la alfombra entre sesiones de limpieza más profundas con aspiradoras comunes".[10]

En consecuencia, los diseñadores de productos deben pensar menos en atributos y especificaciones técnicas y más en la manera en que los clientes lo usarán y en los beneficios que obtendrán del producto. IDEO ha usado este mismo enfoque de diseño basado en las experiencias del cliente para desarrollar galardonados diseños de todo tipo, desde aparatos electrónicos de consumo y disposiciones de distribución para tiendas detallistas, hasta el Ultimate Dilbert Office Cubicle, un cubículo modular que permite a cada empleado seleccionar los componentes que desee para crear su espacio laboral de acuerdo con sus gustos y estilo de vida.

Igual que un buen diseño puede mejorar el valor para el cliente, reducir costos, y crear mayor ventaja competitiva, un mal diseño puede provocar pérdidas en ventas y situaciones embarazosas.



■ El mal diseño de un producto puede resultar costoso y conflictivo; Kryptonite lo aprendió cuando algunas personas revelaron que la mayoría de sus candados para bicicleta fabricados en los últimos 30 años se podían abrir con una pluma Bic.

Cuando se es un fabricante de candados para bicicleta cuyo eslogan es "Mundo difícil, candado difícil", no se dificulta mucho percatarse de que la mayor parte de los candados fabricados durante los últimos 30 años se puede abrir con una pluma Bic. Tristemente, este fue el caso de Kryptonite, una subsidiaria de Ingersoll-Rand, luego de que algunas personas colocaron videos en internet para mostrar lo fácil que era abrir los consabidos candados en forma de U de la compañía. Kryptonite reaccionó rápidamente, acordando reemplazar los viejos candados por nuevos dispositivos a prueba de plumas Bic. Pero el daño estaba hecho. La mala noticia se difundió rápidamente a través de sitios de charla y mensajes de foros de internet, y en pocas semanas la compañía fue demandada por supuestos defectos de sus productos. Este error en el diseño dañó el bolsillo de Kryptonite, así como su reputación. El reemplazo de los candados le costó a la compañía un estimado de 10 millones de dólares. Mientras tanto, muchos distribuidores no recibieron nuevas remesas de candados nuevos, lo cual le costó a Kryptonite otros 6 millones de dólares en ventas.[11]

Marca
Nombre, término, signo, símbolo, diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores.

Marca Tal vez la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para crear, mantener, proteger, y mejorar las marcas de sus productos y servicios. Una **marca** es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores ven a la marca como parte importante de un producto, y las marcas pueden añadir valor a un producto. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores percibe un frasco de perfume White Linen como un producto caro de alta calidad. Sin embargo, el mismo perfume en un frasco ordinario probablemente sería visto como de calidad baja, aunque la fragancia fuera idéntica.

La marca se ha vuelto una herramienta tan poderosa que hoy en día casi no hay cosa que no lleve una marca. La sal se envasa en recipientes con marca; tuercas y tornillos comunes se empacan con la etiqueta de un distribuidor, y algunos componentes automovilísticos —bujías, neumáticos, filtros— llevan marcas que difieren de la marca del fabricante del automóvil. Incluso frutas, verduras, y productos avícolas ya llevan marcas —naranjas Sunkist, piñas Dole, plátanos Chiquita, verduras para ensalada Fresh Express, y pollos Perdue.

La marca ayuda a los compradores de muchas maneras. Una marca les permite identificar los productos que podrían beneficiarlos, y también les dice algo acerca de la calidad y la consistencia del producto. Los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que recibirán las mismas características, beneficios y calidad, cada vez que compren. La marca también confiere varias ventajas al vendedor. La marca se convierte en una base sobre la que se puede construir toda una historia acerca de las cualidades especiales de un producto. La marca registrada de una compañía otorga protección legal para las características únicas de un producto, las cuales de otra manera los competidores podrían copiar. Además, la marca ayuda a la compañía a segmentar los mercados. Por ejemplo, General

Mills puede ofrecer Cheerios, Wheaties, Chex, Total, Kix, Golden Grahams, Trix, y muchas otras marcas de cereal, no sólo un producto general para todos los consumidores.

La creación y administración de marcas es quizás la tarea más importante del mercadólogo. Analizaremos con más detalle la estrategia de desarrollo de marca más adelante en el capítulo.

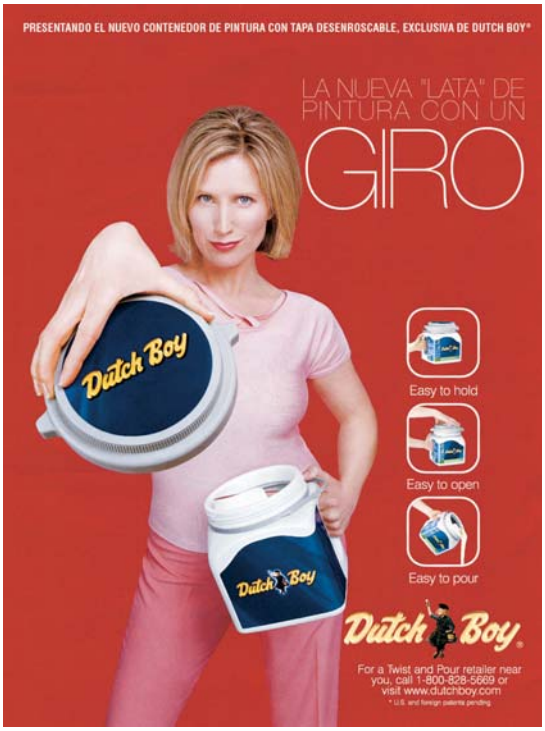
Empaque El **empaque** implica diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto. El empaque incluye el recipiente primario del producto (el tubo que contiene el dentífrico Colgate Total). También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto está a punto de usarse (la caja de cartón que contiene el tubo de Colgate). Por último, podría incluir el empaque de transporte que es necesario para almacenarlo, identificarlo, y transportarlo (una caja corrugada que lleve seis docenas de dentífrico Colgate). El etiquetado —información impresa que aparece en o junto al recipiente— también es parte del empaque.

Empaque
Actividades de diseño y producción del recipiente, o envoltura, necesario para transportar un producto.

La función primaria del empaque era, por lo general, contener y proteger al producto. Sin embargo, en fechas recientes un gran número de factores ha propiciado que el empaque se vuelva una importante herramienta de marketing. El aumento de la competencia y la falta de espacio en los anaqueles de las tiendas de venta al detalle implica que los empaques deban desempeñar ahora muchas tareas de venta —atraer la atención, describir el producto, e incluso efectuar la venta.

Las compañías se están dando cuenta del poder que tiene un buen empaque para crear un reconocimiento instantáneo de una compañía o marca en la mente del consumidor. Por ejemplo, en un supermercado común, que trabaja entre 15,000 y 17,000 artículos, el comprador típico pasa a unos 300 artículos por minuto, y más del 60 por ciento de todas las compras se hacen por impulso. En este entorno sumamente competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad del vendedor para influir en los compradores. "Hasta hace poco, el empaque era solamente el recipiente que contenía el producto, y el mensaje de la marca estaba en otro lado, por lo general en la televisión", dice un experto en empaques. Pero las oportunidades del actual entorno del mercado "propician que el empaque en sí se convierta cada vez más en un importante medio de venta".[12]

Un empaque innovador puede conferir a una compañía cierta ventaja sobre sus competidores. Algunas veces incluso mínimas mejoras pueden crear una gran diferencia. Por ejemplo, Dutch Boy desarrolló una innovación que debía haberse hecho tiempo atrás: recipientes plásticos para pintura, Twist & Pour, con tapas desenroscables que pueden verter con facilidad. Más del 50 por ciento de los clientes de Dutch Boy están comprando estos recipientes plásticos, y nuevas tiendas, como Wal-Mart y Sears, ya los venden. Dutch Boy introdujo recientemente otra innovación, el recipiente para pintura Ready to Roll, el cual incluye una charola para rodillo. El recipiente es fácil de abrir y cerrar, de transportar, y resulta más limpio y fácil de usar que sus alternativas previas.



■ Empaques innovadores: Dutch Boy desarrolló una innovación que debía haberse hecho tiempo atrás: recipientes plásticos para pintura con tapas desenroscables. Creó una lata de pintura que es fácil de transportar, no se necesita un destornillador para abrirla, no gotea cuando se vierte, y tampoco se necesita un martillo para cerrarla.

De manera similar, el fabricante de productos para mascota Hartz Mountain introdujo recientemente una mejora en sus empaques que debía haberlo convertido en el principal candidato para el premio "¿Por qué nadie había pensado en eso antes?":

> Hartz empezó a empacar sus líneas de alimento para pájaros y animales pequeños, como conejos, cobayas, hámsteres, hurones, periquitos y loros, en bolsas verticales con cierres que se abren y cierran fácilmente. El nuevo empaque facilita la vida de los dueños de mascotas. Las bolsas mantienen fresco el alimento, y el cierre se puede abrir para verter solamente la cantidad necesaria en los diferentes tamaños y tipos de comederos para animales. El nuevo empaque también beneficia a Hartz; a diferencia de muchas bolsas de alimento para mascota que permanecen horizontales en los anaqueles de las tiendas, las bolsas verticales son muy visibles, y proporcionan una plataforma eficaz para el mensaje de la marca. En casa, los consumidores pueden dejar el alimento en su empaque en vez de guardarlo en recipientes de plástico. Esto significa que el mensaje de marca de Hartz permanece visible para los consumidores por más tiempo. Hartz ya ha visto aumentos en sus ventas como resultado de este innovador nuevo empaque.[13]

Por el contrario, los empaques mal diseñados pueden causar dolores de cabeza a los consumidores y ventas perdidas a la compañía. En

años recientes, la seguridad de los productos también se ha convertido en una preocupación importante relacionada con el empaque. Todos hemos aprendido a manejar empaques "a prueba de niños" difíciles de abrir. Y después de la temporada de sustos sufridos por alteración de productos durante la década de 1980, la mayoría de los productores de fármacos y de alimentos están presentando sus productos en envases a prueba de alteración. Al tomar las decisiones de empaque, la compañía también debe considerar las crecientes inquietudes ecológicas. Por fortuna, muchas compañías han adoptado políticas "verdes" al reducir sus empaques y usar materiales ecológicamente responsables.

Etiquetado Las etiquetas pueden ser desde simples marbetes pegados a los productos hasta complejos gráficos que forman parte del empaque. El etiquetado desempeña varias funciones. Como mínimo, la etiqueta *identifica* el producto o la marca, tal como el nombre Sunkist pegado en la cáscara de sus naranjas. La etiqueta también podría *describir* varias cosas acerca del producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo se hizo, qué contiene, cómo debe usarse, y qué precauciones habrá que tomar para usarlo. Por último, la etiqueta podría *promover* al producto y apoyar su posicionamiento.



■ El etiquetado innovador puede ayudar a promover un producto.

Por ejemplo, en su eterna búsqueda de formas para destacar, la industria del vestido parece estar redescubriendo el valor promocional de la etiqueta del producto.

> Algunas etiquetas adjuntas en la ropa envían poderosos mensajes. Una "etiqueta folleto" que cuelgue de una prenda para hacer ejercicio podría reforzar el posicionamiento de la marca, describir con todo detalle cómo la prenda es usada por ciertos atletas de alto perfil o qué tipos de materiales especiales se usaron en su fabricación. Otras propuestas más atrevidas incluyen dispositivos intermitentes en los bolsillos y "etiquetas lenticulares", las cuales generan efectos animados o en tercera dimensión. En el otro extremo están las etiquetas adheridas mediante calor que están reemplazando a las etiquetas de tela cosidas, lo que proporciona comodidad máxima. Incluso marcas muy discretas usan ahora colores más brillantes o gráficos más elaborados, lo cual embellece al producto o refuerza el mensaje de la marca. Suntuosos tratamientos de las etiquetas agregan dinamismo a los artículos de lujo; etiquetas futuristas apoyan la incipiente tecnología sintética; etiquetas adornadas con juguetones personajes evocan un sentido de diversión en las prendas para niños. "La etiqueta del producto es una pieza clave en la estrategia de marca", dice un experto en etiquetado. "Si las imágenes, texturas, e incluso los olores de las etiquetas son creativos, pueden complementar la marca".[14]

Junto con los puntos positivos, el etiquetado también provoca algunas preocupaciones. Existen muchos antecedentes sobre cuestiones legales relacionadas con el empaque y el etiquetado. En Estados Unidos, la Ley de la Comisión Federal de Comercio de 1914 estipula que las etiquetas y los empaques falsos o engañosos constituyen una competencia desleal. Las etiquetas pueden engañar a los clientes, omitir la descripción de ingredientes importantes, o carecer de advertencias de seguridad necesarias. Por ello, varias leyes federales y estatales estadounidenses regulan el etiquetado. La más prominente es la Ley de Envasado y Etiquetado No Doloso de 1966, mediante la cual se establecieron los requisitos obligatorios que debe cumplir el etiquetado, se fomentó la existencia de estándares voluntarios en la industria del empaque, y se permitió a las dependencias federales establecer reglamentos de empacado en industrias específicas.

En fechas recientes, el etiquetado se ha visto afectado por la *determinación de precios unitarios* (expresar el precio por unidad de medida estándar), el *fechado abierto* (indicar la fecha de caducidad del producto), y el *etiquetado nutrimental* (indicar los valores nutrimentales del producto). La Ley de Etiquetado y Educación sobre Nutrición de 1990 obliga a las compañías a proporcionar información nutrimental detallada sobre sus productos alimenticios, y determinaciones generales recientes de la Administración de Alimentos y Fármacos regulan el uso de términos relacionados con la salud tales como *bajo en grasa, ligero*, y *con alto contenido de fibra*. Las compañías deben asegurarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida.

Servicios de apoyo al producto El servicio a clientes es otro elemento de la estrategia de producto. La oferta de una compañía incluye, por lo regular, algunos servicios de apoyo,

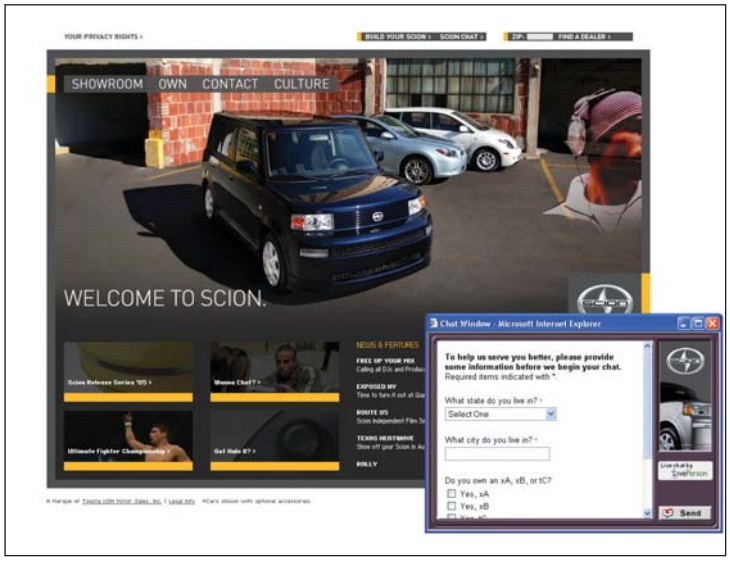
los cuales pueden constituir una parte principal o secundaria de la oferta global. Más adelante en este capítulo estudiaremos los servicios como productos por sí solos. Aquí tratamos los servicios que aumentan el valor de los productos reales.

El primer paso es encuestar periódicamente a los clientes para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para implementar servicios nuevos. Por ejemplo, Cadillac organiza cada cierto tiempo entrevistas en grupos de enfoque con propietarios y presta mucha atención a las quejas que se presentan ante sus concesionarios. Gracias a este cuidadoso monitoreo, Cadillac se ha enterado de que los compradores se molestan mucho si una reparación no queda bien desde la primera vez que se realiza.

En cuanto la compañía ha evaluado el valor de los diversos servicios de apoyo a clientes, debe calcular los costos de prestar esos servicios. Luego, puede crear un paquete de servicios que complazca a los clientes y produzca utilidades para la compañía. Con base en sus entrevistas a consumidores, Cadillac ha establecido un sistema que conecta directamente a cada concesionario con un grupo de diez ingenieros que pueden ayudar a los mecánicos a realizar reparaciones difíciles. Acciones como ésta ayudaron a que Cadillac pasara, en un año, del lugar catorce al lugar siete en clasificaciones independientes sobre el nivel de servicio. En los últimos años, Cadillac ha sido clasificado en el American Customer Satisfaction Index como el número uno, o muy cerca de éste, de la industria automovilística.[15]

Muchas compañías utilizan ahora una sofisticada mezcla de tecnologías de datos, voz interactiva, teléfono, correo electrónico, fax o internet para proporcionar servicios de apoyo que antes no eran accesibles. Consideremos el siguiente ejemplo:

Algunos comerciantes electrónicos vigilan las páginas que visitan los consumidores y abren una ventana en su pantalla para preguntarles, igual que lo harían en una tienda, si tienen preguntas sobre los productos que saben el consumidor está viendo. Por ejemplo, en el sitio web de Scion, al acceder al botón de Chat, es posible comunicarse con alguien que puede responder preguntas o ayudar a personalizar el Scion. El año pasado, Hewlett Packard empezó a enviar ventanas emergentes a los visitantes que compraban productos de fotografía digital en las páginas de HP.com. Si un comprador pasaba cierto tiempo observando un equipo, se desplegaba una fotografía de una atractiva mujer que decía: "Hola, ¿necesita información? Un representante de HP lo espera en el cuarto de conversación para ayudarle.". Haga clic en "Go", escriba su pregunta, y un agente de ventas le responderá inmediatamente. SunTrust Banks, que ha estado invitando a sus clientes a charlar en línea sobre productos bancarios y préstamos durante aproximadamente dos años, está llevando las charlas en vivo un paso adelante al experimentar con la navegación conjunta. Esta característica permite que los agentes controlen la pantalla de la computadora del cliente, abriendo páginas web directamente en su navegador para ayudarlos a encontrar lo que buscan. En el futuro, las "cámaras de visita" permitirán incluso que los clientes vean al agente en su pantalla y hablen con él en la web.[16]



■ Servicios de apoyo al producto: Muchas compañías utilizan ahora una sofisticada mezcla de tecnologías interactivas para proporcionar servicios de apoyo que antes no eran accesibles. Por ejemplo, en el sitio web de Scion, si accede al botón de Chat, podrá comunicarse con alguien que puede responder a sus preguntas o ayudarlo a personalizar el Scion.

DECISIONES DE LÍNEA DE PRODUCTOS

Además de las decisiones sobre productos y servicios individuales, la estrategia de productos también requiere la creación de líneas de productos. Una **línea de productos** es un grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o quedan dentro de ciertos rangos de precio. Por ejemplo, Nike produce varias líneas de zapatos y ropa deportiva, Nokia varias líneas de productos para telecomunicaciones, y Charles Schwab varias líneas de servicios financieros.

Línea de productos
Grupo de productos que están relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o quedan dentro de ciertos rangos de precio.

La decisión más importante sobre línea de productos tiene que ver con la *longitud de la línea de productos* —la cantidad de artículos incluidos en la línea—. La línea es demasiado corta

si el director puede incrementar las utilidades añadiendo artículos; la línea es demasiado larga si el director puede incrementar las utilidades descontinuando artículos. La compañía debe administrar cuidadosamente sus líneas de productos. Las líneas de productos tienden a alargarse con el tiempo, y casi todas las compañías tienen que recortar finalmente artículos innecesarios o no rentables de sus líneas de productos para aumentar la rentabilidad global. Los directores deben realizar periódicamente un *análisis de la línea de productos* para evaluar las ventas y ganancias de cada artículo y entender cómo contribuye dicho artículo al desempeño de su línea.

Los objetivos y recursos de la compañía influyen en la longitud de la línea de productos. Por ejemplo, un objetivo podría ser la venta de productos superiores: BMW desea que sus clientes pasen de sus modelos de la serie 3 a modelos de las series 5 y 7; la venta cruzada: Hewlett-Packard vende impresoras, pero también cartuchos; o proteger a los consumidores de oscilaciones económicas: Gap Inc., maneja varias cadenas de tiendas de ropa (Gap, Old Navy, Banana Republic, Forth & Towne) y cubre diferentes rangos de precio.

Una compañía puede alargar su línea de productos de dos maneras: *extendiendo* la línea o *rellenando* la línea. Se *extiende una línea de productos* cuando una compañía alarga su línea más allá de su alcance actual. La compañía puede extender su línea hacia abajo, hacia arriba, o en ambas direcciones.

Compañías ubicadas en el extremo superior del mercado pueden extender sus líneas *hacia abajo*. Una compañía puede extenderse hacia abajo para cubrir un hueco detectado en el mercado que de otra manera pudiera atraer a un competidor nuevo, o para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. O bien, añadir productos en un segmento bajo porque ahí se observe un crecimiento más alto. DaimlerChrysler extendió hacia abajo su Mercedes debido a estas razones. Al enfrentar un crecimiento lento en el mercado de los automóviles de lujo y ataques por parte de los fabricantes japoneses contra su posicionamiento en el extremo alto, DaimlerChrysler introdujo con éxito sus automóviles Mercedes Clase C, con un precio de menos de 30,000 dólares, sin perjudicar su capacidad para vender otros Mercedes a precios mucho más altos.

Compañías localizadas en el extremo bajo del mercado podrían querer extender sus líneas de productos *hacia arriba.* A veces se hace esto con el fin de aumentar el prestigio de productos actuales. También podría existir una motivación por causa de tasas de crecimiento más rápidas o márgenes de utilidad más amplios detectados en el extremo superior. Por ejemplo, cada uno de los grandes fabricantes japoneses de automóviles introdujo un vehículo de alta categoría: Toyota lanzó Lexus; Nissan lanzó Infinity, y Honda lanzó Acura. Esas compañías utilizaron nombres totalmente nuevos en vez de los propios.

Compañías que estén en la zona media del mercado podrían decidir extender sus líneas hacia las *dos direcciones.* Marriott hizo esto con su línea de productos hoteleros. Junto con sus hoteles normales Marriott, la compañía añadió nuevas líneas de marcas para atender tanto al extremo superior como al extremo inferior del mercado. Renaissance busca atraer y complacer a los altos ejecutivos; Marriott a directores ubicados en el extremo alto y medio; Courtyard a vendedores y a otros "guerreros de la carretera"; y Fairfield Inn a turistas y viajeros de negocios con presupuesto limitado. El ExecuStay de Marriott proporciona alojamiento temporal a personas que se están mudando o visitan la zona por 30 días o más.



■ Extensión de línea de productos: Marriott ofrece toda una línea de marcas de hoteles, cada una dirigida a un mercado meta diferente.

Residence Inn ofrece una atmósfera residencial relajada: un hogar lejos del hogar para personas que viajan con frecuencia. Marriott TownePlace Suites proporciona una atmósfera cómoda a precios moderados para personas que deben hospedarse en hoteles por mucho tiempo. Y las habitaciones de Marriott SpringHill Suites cuentan con un 25 por ciento de espacio adicional —tienen una sala y espacio de trabajo separados para personas que viajan por cuestiones de negocios.[17] El principal riesgo de esta estrategia es que algunos viajeros quizás prefieran los hoteles más económicos de la cadena Marriott cuando averigüen que pueden ofrecerles todo lo que necesitan. Sin embargo, Marriott prefiere retener a estos clientes, aunque elijan hoteles más económicos, que perderlos si se van con sus competidores.

Una alternativa a la extensión de las líneas de productos es el *relleno de líneas de productos* —añadir más artículos dentro del alcance actual de la línea—. Hay varios motivos para rellenar una línea de productos: obtener utilidades extra, satisfacer a los distribuidores, aprovechar capacidad excedente, convertirse en la compañía líder de línea completa, y cubrir huecos para excluir a la competencia. Sony rellenó su línea Walkman al añadir aparatos que operan con luz solar y otros a prueba de agua, además de modelos ultraligeros en distintos formatos para quienes hacen ejercicio, como reproductores de minidiscos, cintas de audio, radio, discos compactos, y discos duros. Sin embargo, el relleno de una línea resulta excesivo cuando produce canibalización de productos o si causa confusión entre los clientes. La compañía debe asegurarse de que los artículos nuevos sean claramente distintos de los existentes.

DECISIONES DE MEZCLA DE PRODUCTOS

Mezcla de productos (o variedad de productos)
Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un comerciante determinado ofrece a la venta.

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una **mezcla de productos (o variedad de productos)** consiste en todas las líneas de productos y artículos que un comerciante determinado ofrece a la venta. La mezcla de productos de Avon consiste en cuatro líneas de productos principales: artículos de belleza, productos para el bienestar, joyería y accesorios, regalos y productos que "inspiran" (regalos, libros, música, y artículos de ornato casero). Cada línea de productos consta de varias sublíneas. Por ejemplo, la línea de artículos de belleza se divide en productos para maquillaje, cuidado de la piel, baño y belleza, perfumes, sala de belleza y estética, y protección al aire libre. Cada línea y sublínea tiene muchos artículos individuales. En total, la mezcla de productos de Avon incluye 1300 artículos. En contraste, 3M vende más de 60,000 productos, un Wal-Mart típico trabaja entre 100,000 y 120,000 artículos, y General Electric fabrica hasta 250,000 artículos.

La mezcla de productos de una compañía tiene cuatro dimensiones importantes: anchura, longitud, profundidad, y consistencia. La *anchura* de la mezcla de productos se refiere a la cantidad de líneas de productos distintas que la compañía maneja. Por ejemplo, Colgate vende una mezcla de productos relativamente amplia que consiste en docenas de marcas en las que se puede "confiar para cuidarlo a usted, a su hogar, y a las personas que usted ama". Esta mezcla de productos está organizada en cinco líneas principales: cuidado bucal, cuidado personal, cuidado del hogar, cuidado de la ropa, y nutrición de mascotas.

La *longitud* de la mezcla de productos se refiere a la cantidad total de artículos que la compañía tiene dentro de sus líneas de productos. Colgate normalmente tiene muchas marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de cuidado personal incluye los jabones líquidos y corporales Softsoap, los jabones en barra Irish Spring, los desodorantes Speed Stick y Crystal Clean, y artículos de tocador y productos para afeitar como Skin Bracer, Afta, y Colgate.

La *profundidad* de la línea de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto de la línea. Por ejemplo, los dentífricos Colgate vienen en 11 variedades, que van desde Colgate Total, Colgate Tartar Control, Colgate 2 en 1, y Colgate Cavity Protection, hasta Colgate Sensitive, Colgate Fresh Confidence, Colgate Max Fresh, Colgate Simply White, Colgate Sparkling White, Colgate Kids Toothpastes, y Colgate Baking Soda & Peroxide. Asimismo, cada variedad tiene sus propias formas y fórmulas especiales. Por ejemplo, se puede comprar Colgate Total como presentación regular, tiras de menta fresca, pasta y gel blanqueador, gel fresco avanzado, o en versiones de gel líquido dos en uno.[18] (¡Eso es marketing de nicho! ¿Recuerda el análisis que estudiamos en el capítulo 6?)

Por último, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionadas están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a uso final, necesidades de producción, canales de distribución, o algún otro criterio. Las líneas de productos de Colgate son consistentes en cuanto a que son productos de consumo que usan los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en cuanto a que desempeñan funciones distintas para los consumidores.

Estas dimensiones en la mezcla de productos sirven como criterios para definir la estrategia de productos de la compañía. Ésta puede hacer crecer su negocio en cuatro formas. Puede añadir nuevas líneas de productos, con lo cual ampliará su mezcla de productos. De este modo, las líneas nuevas se apoyarán en la reputación que tenga la compañía en sus otras

líneas. La compañía puede alargar sus líneas de productos existentes para convertirse en un proveedor de línea completa. Otra posibilidad es añadir más versiones de cada producto y así volver más profunda su mezcla de productos. Por último, la compañía puede buscar una mayor o menor consistencia en líneas de productos —dependiendo de si quiere tener una reputación sólida en un solo campo o en varios.

Vinculación de conceptos

Baje un poco la velocidad. Para tener una mejor idea de qué tan grande y compleja puede ser la oferta de productos de una compañía, investigue la mezcla de productos de Procter & Gamble.

- Mediante el sitio web de P&G (www.pg.com), su informe anual u otras fuentes, prepare una lista de todas las líneas de productos de la compañía y de sus productos individuales. ¿Qué le resulta sorprendente de esta lista de productos?
- ¿Es consistente la mezcla de productos de P&G? ¿Qué estrategia o lógica general parece haber guiado el desarrollo de esta mezcla de productos?

Estrategia de desarrollo de marca: Creación de marcas poderosas

Algunos analistas consideran a las marcas como *el* principal activo perdurable de una compañía, por encima de sus productos específicos y de sus instalaciones. John Stewart, cofundador de Quaker Oats, dijo en una ocasión: "Si tuviera que dividir con usted este negocio, le daría el terreno y la construcción, me quedaría con las marcas registradas, y estaría mucho mejor que usted". Un antiguo director ejecutivo de McDonald's está de acuerdo: "Si todos los activos que poseemos, los edificios y el equipo, se destruyeran en un terrible desastre natural, podríamos pedir prestado el dinero para reemplazarlos rápidamente gracias al valor de nuestra marca…. La marca es más valiosa que todos esos activos juntos".[19]

Así, las marcas son poderosos activos que deben ser cuidadosamente desarrollados y administrados. En esta sección, examinaremos las estrategias clave necesarias para construir y administrar las marcas.

VALOR CAPITAL DE LA MARCA

Las marcas son mucho más que nombres y símbolos. Representan las percepciones y sentimientos que tienen los consumidores hacia un producto y su desempeño —todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores—. En el análisis final, las marcas existen en las mentes de los consumidores.

Valor capital de la marca
Efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio.

El valor real de una marca sólida es su poder para atraer la preferencia y lealtad del consumidor. Las marcas varían en cuanto a la cantidad de poder y valor que tienen en el mercado. Algunas marcas, como Coca-Cola, Tide, Nike, Harley-Davidson, Disney, y otras, se convierten en iconos de proporciones épicas que mantienen su poder en el mercado durante años, e incluso durante generaciones. Estas marcas ganan en el mercado no sólo porque proporcionan beneficios únicos o servicios confiables; más bien, tienen éxito porque han forjado profundas conexiones con sus clientes.

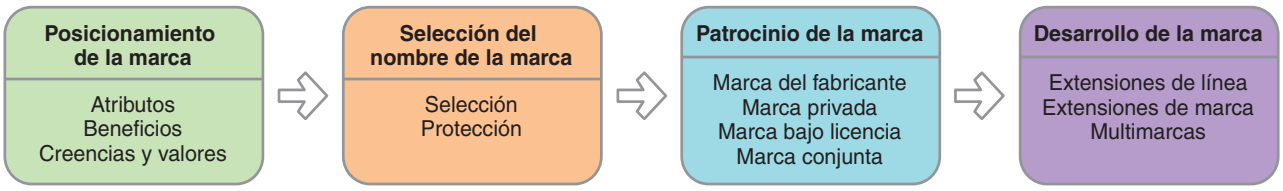


■ Una marca poderosa es un valioso activo. ¿Cuántas marcas y símbolos de marca que usted conoce puede encontrar en esta imagen?

Una marca poderosa tiene un *valor capital* alto. El **valor capital de la marca** es el efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio. Una medida del valor capital de la marca es el grado en que los clientes están dispuestos a pagar más dinero por la marca. Un estudio reveló que el 72 por ciento de los consumidores pagarían un sobreprecio del 20 por ciento por su marca seleccionada comparada con la marca competidora más cercana; un 40 por ciento pagaría un sobreprecio del 50 por ciento.[20] Los fanáticos de Tide y Heinz estarían dispuestos a pagar un sobreprecio del 100 por ciento. Los leales bebedores de Coca-Cola pagarían un sobreprecio del 50 por ciento, y los usuarios de Volvo pagarían un 40 por ciento más.

Una marca con gran valor capital es un activo muy valioso. La *valoración de marca* es el proceso por medio del cual se calcula el valor financiero total de una marca. Es difícil medir dicho valor. Sin embargo, de

FIGURA 7.3 Principales decisiones en la estrategia de desarrollo de marca



acuerdo con un cálculo, el valor capital de la marca Coca-Cola es de casi 67 mil millones de dólares, el de Microsoft es de 61 mil millones, y el de IBM de 53 mil millones. Otras marcas que se cuentan entre las más valiosas del mundo son General Electric, Intel, Nokia, Disney, McDonald's, Toyota, Marlboro, y Mercedes.[21]

Un valor capital de marca elevado confiere a una compañía muchas ventajas competitivas. Una marca poderosa disfruta de un alto nivel de conciencia de marca y de lealtad por parte del consumidor. Puesto que los consumidores esperan que las tiendas vendan la marca, la compañía obtiene una mejor posición para negociar con los revendedores. Gracias a la alta credibilidad de la marca, resulta más fácil para una compañía lanzar extensiones de línea y de marca, como cuando Coca-Cola se apoyó en su marca tan conocida para introducir Diet Coke y Vanilla Coke, o cuando P&G introdujo los cepillos dentales Crest Whitestrips y Crest Spinbrush. Una marca poderosa proporciona a la compañía cierta defensa contra la feroz competencia de precios.

Más que nada, una marca poderosa constituye la base para crear relaciones sólidas y redituables con el cliente. Por lo tanto, el activo fundamental subyacente del valor capital de la marca es el *valor capital del cliente*, en otras palabras, el valor que la marca crea en las relaciones con los clientes. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto rentable de clientes leales. Esto sugiere que el enfoque apropiado de la planeación de marketing es crear el valor capital del cliente, y que la administración de la marca es una importante herramienta de marketing.[22]

CREACIÓN DE MARCAS PODEROSAS

La marca presenta decisiones desafiantes para el mercadólogo. La figura 7.3 muestra que en la estrategia de desarrollo de marca las principales decisiones implican posicionamiento, selección, patrocinio, y desarrollo de marca.

Posicionamiento de la marca Los mercadólogos deben posicionar claramente sus marcas en las mentes de sus clientes meta; esto lo pueden hacer en tres niveles.[23] En el nivel más bajo, pueden posicionarlas con base en los *atributos del producto*. De este modo, los mercadólogos del dentífrico Crest pueden mencionar los innovadores ingredientes que el producto contiene y su gran sabor. Sin embargo, los atributos son el nivel menos deseable para posicionar una marca. Los competidores pueden copiar fácilmente esos atributos. Y algo más importante es que a los clientes no les interesa conocer dichos atributos; están interesados en lo que tales atributos pueden hacer por ellos.

Una marca se puede posicionar mejor al asociar su nombre con un *beneficio* deseable. Así, los mercadólogos de Crest, además de mencionar los ingredientes de la marca, también pueden indicar los beneficios que ofrecen, como blanquear los dientes y prevenir la aparición de caries. Algunas marcas exitosas que se posicionan con base en sus beneficios son Volvo (seguridad), Hallmark (afecto), Harley-Davidson (aventura), FedEx (entrega a tiempo garantizada), Nike (desempeño), y Lexus (calidad).

Las marcas más poderosas se posicionan con base en *valores y creencias*, además de en atributos y beneficios. Estas marcas contienen cierta carga emocional. Por lo tanto, los mercadólogos de Crest pueden mencionar, además de sus ingredientes y beneficios, la manera en que éstos proporcionan a sus clientes "hermosas y saludables sonrisas para toda la vida".[24] Las marcas exitosas atraen a sus clientes en un nivel emocional más profundo. Marcas como Starbucks, Victoria's



■ Posicionamiento de marca: Las marcas más poderosas van más allá del posicionamiento basado en atributos o beneficios. Godiva se relaciona con sus clientes en un nivel más profundo, por medio de conmovedoras emociones universales.

MARKETING EN ACCIÓN 7.2

Desarrollo del nombre de marca: Parte ciencia, parte arte, y más que un poco de instinto

Todas las compañías desean un nombre "pegajoso" —uno que se destaque entre las multitudes, un nombre atrayente que permanezca fresco a pesar del paso del tiempo—. Pero este tema resulta un poco, bueno, pegajoso. Estos nombres son difíciles de encontrar, sobre todo porque las tendencias en los nombres cambian, a menudo de una década a otra. En los vertiginosos años de 1990 los nombres eran estrafalarios (Yahoo, Google, Fogdog) o se inventaban apodos a prueba de marcas registradas (Novartis, Aventis, Lycos), pero los gustos han cambiado con las incertidumbres del nuevo milenio.

El estilo actual es crear una identidad corporativa a partir de palabras que tengan un significado real, nombrar a las cosas con el espíritu que poseen realmente. Los nuevos nombres evocan pureza, claridad, y naturaleza. Por ejemplo, nombres como Silk (leche de soya), Method (productos para el hogar), Blackboard (programas escolares de cómputo), y Smartwater (bebidas) son simples y lógicos. "Existe cierta tendencia para usar palabras con significado. Cuando se trata de palabras evocadoras contra nombres sencillos, cada vez que se prueban, los nombres sencillos ganan", dice el ejecutivo de un bufete de desarrollo de marcas de Nueva York.

La elección de palabras reales en vez de palabras inventadas no es una sorpresa. Pero, ¿por qué esta idea tardó tanto tiempo en adoptarse? En parte, porque la ola de nombres sin sentido de la década de 1990 podría haber sido resultado del aumento en solicitudes de marcas registradas de las incipientes compañías punto-com. En 1985 se presentaron 64,677 solicitudes. Diez años después esta cifra casi se había triplicado, antes de alcanzar su máxima demanda de 375,428 en el año 2000. Cuanto más crece el número de marcas registradas, mayor es el desafío de encontrar un nombre disponible. En ese contexto, seleccionar un nombre inventado o fantasioso era una manera simple de distinguirse del montón. Pero, en medio de esa locura, también existía un método: una compañía con una palabra nueva y diferente podía suministrar las asociaciones que quisiera y expandirse hacia todos los negocios que deseara.

Sin embargo, el problema de todos estos nombres sin sentido se acentúo conforme aumentaban las compañías que los adoptaron. Mientras cada vez más Accentures y Covisints adornaban el panorama, para los consumidores resultaba más difícil distinguir las diferencias entre ellos. El cambio ocurrió después de terminar el auge económico y la cantidad de solicitudes de marcas registradas disminuyó. Pensar en nombres únicos sigue siendo una tarea difícil, pero la presión para pensar en algo —cualquier cosa— que la compañía pueda reclamar como suyo ha disminuido.

Es por eso que se han retomado nombres reales y naturales. Por supuesto, usar nombres naturales para una marca no es nada nuevo. Apple Computer lo hizo hace más de 25 años, al igual que Simple Shoes en 1991. Así que, ¿de dónde provino el nombre JetBlue?

Por lo general, las aerolíneas tienen nombres que se refieren ya sea a las raíces geográficas del transportista (American, Northwest, Southwest) o que evocan la idea de un alcance global (United, o las ahora desaparecidas líneas aéreas Pan American y Trans World). Pero siendo una nueva aerolínea de descuento que planeaba ofrecer a sus clientes una manera única y elegante de viajar, JetBlue decidió adoptar un enfoque diferente. "No queríamos caer en el grupo de palabras fabricadas", recuerda el vicepresidente de comunicaciones corporativas de JetBlue. "Queríamos usar una palabra real, pero que no sonara como una aerolínea".

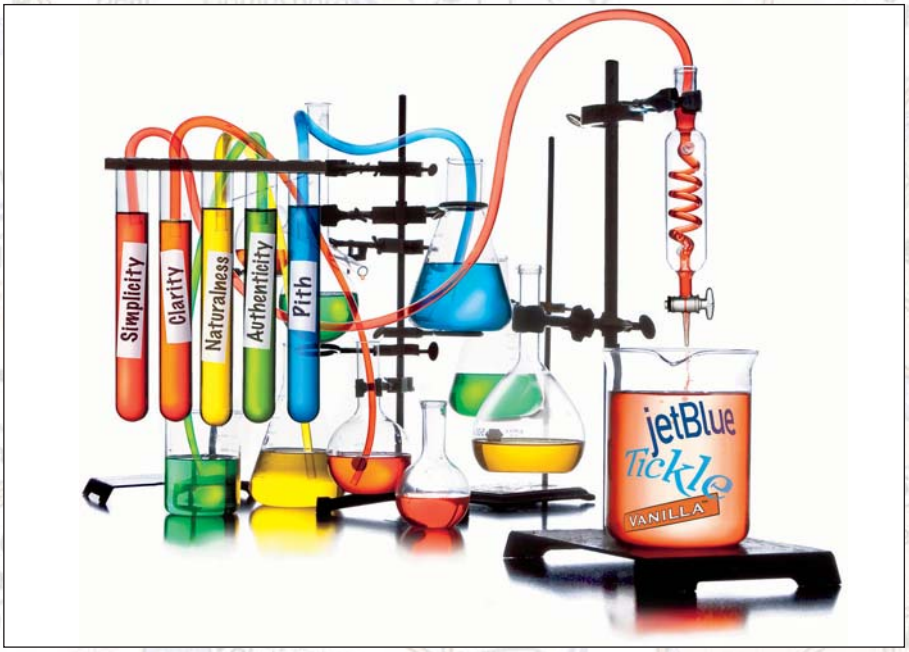
Trabajando con su agencia de publicidad en Nueva York, y después con el bufete de consultoría de marcas Landor Associates, la aerolínea ideó nombres como Fres Air, Taxi, Egg, e It. Pero el nombre Blue, con su simple evocación de claros cielos y serenidad, surgió como finalista. Después de que los abogados de marcas registradas señalaron la imposibilidad de proteger el nombre Blue sin un calificativo distintivo, surgió TrueBlue, pero ese nombre ya estaba registrado por una agencia de renta de autos. Finalmente, nació JetBlue. El nombre funcionó, y cuando inició sus operaciones en el año 2000, también lo hizo su modelo de desarrollo de marca. El éxito de esta nueva aerolínea generó cierta tendencia de nombres entre otros transportistas de descuento, incluyendo Song de Delta y Ted de United.

¿Song y Ted? Simples y fáciles de recordar. Pero, ¿qué tienen que ver estas palabras

Secret, y Godiva se apoyan menos en los atributos tangibles de sus productos y más en la creación de sorpresas, pasiones, y emociones que rodean a una marca.

Cuando el mercadólogo posiciona una marca, debe establecer la misión y visión de lo que la marca debe ser y hacer. Una marca es la promesa que formula una compañía de entregar consistentemente un conjunto específico de características, beneficios, servicios, y experiencias al comprador. La promesa de la marca debe ser simple y honesta. Por ejemplo, Motel 6 ofrece habitaciones limpias, precios bajos, y buen servicio, pero no promete muebles costosos ni baños amplios. En contraste, Ritz-Carlton ofrece lujosas habitaciones y una experiencia realmente memorable, pero no promete precios bajos.

Selección del nombre de las marcas Un buen nombre puede contribuir mucho al éxito de un producto. Sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil que inicia con una minuciosa reseña del producto y de sus beneficios, del mercado meta, y de las estrategias de marketing propuestas. Cuando esto se ha logrado, la asignación del nombre de una marca se convierte en una tarea que es parte ciencia, parte arte, y más que un poco de instinto (vea Marketing en acción 7.2).



■ *Desarrollo del nombre de una marca: Se deben considerar algunas reglas básicas y un poco de ciencia, pero también una gran dosis de arte y más que un poco de instinto.*

con la industria aérea? Nada —y en cierta medida ese es el punto—. "Usar palabras comunes fuera de contexto resulta eficaz", dice la consultora Laura Ries, coautora de *The 22 Immutable Laws of Branding*. También funciona bien usar nombres "que sugieran la categoría del producto. Nombres como Blockbuster, Curves, Amazon, Palm, y Subway. Si las palabras son simples, el nombre de la marca también será fácil de pronunciar, deletrear y recordar". De igual manera, las compañías también están comprendiendo la idea de que resulta divertido pronunciar algunos nombres orgánicos, y es fácil difundirlos por medio de la recomendación verbal. En una era en la que todo se puede encontrar en Google, los nombres simples funcionan como palabras clave fáciles de recordar.

Eso es lo que ocurrió con Aliph, una compañía nueva que lanzó recientemente su primer producto —un aparato fabricado con tecnología militar que permite a las personas que hablan desde teléfonos celulares se puedan escuchar a pesar del ruido de fondo—. Por supuesto, nadie puede recordar el nombre Aliph; pero el nombre del producto, Jawbone, se refiere tanto a la expresión idiomática de hablar como al hecho de que el aparato funciona al monitorear las vibraciones de las mejillas y la mandíbula. "Sabíamos que teníamos que ser diferentes en todos los aspectos, desde el diseño hasta el nombre de nuestro aparato", dice el vicepresidente de desarrollo de producto de Aliph. El nombre resultó ser una manera práctica en que los clientes podían encontrar el producto. Aliph pudo comprar el dominio jawbone.com y ahora, cuando las personas escriben "jawbone" (un sustantivo común) en Google, el sitio de la compañía aparece en primer lugar entre los resultados. De hecho, el buscador podría ser el mejor indicador de qué tan pegajoso es realmente un nombre.

Por lo tanto, está claro que resulta difícil encontrar el nombre justo para una marca. Se debe aplicar cierta ciencia, y algunas reglas básicas. Pero también una gran dosis de arte, y más que un poco de instinto. Compruébelo usted mismo, elija un producto y vea si puede seleccionarle un mejor nombre. ¿Qué tal Lanzamiento espacial? ¿Cosquilla? ¿Vainilla? ¿Ególatra? ¿Sencillez? Perdón. Escríbalos en Google y verá que ya están registrados.

Fuentes: Adaptación de Alex Frankel, "The New Science of Naming", *Business 2.0*, diciembre de 2004, pp. 53-55.
© 2004 Time Inc. Todos los derechos reservados.

Entre las cualidades deseables de un nombre de marca están: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto. Ejemplos: Beautyrest, Craftsman, Curves, Merry Maids, e insecticida OFF!. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer, y recordar. Los nombres cortos son buenos. Ejemplos: Tide, Silk, JetBlue. Sin embargo, en ocasiones resultan eficaces los nombres largos. Ejemplos: limpiador de alfombras "Love My Carpet", y margarina "I Can't Believe It's Not Butter". (3) El nombre de marca debe ser distintivo. Ejemplos: Lexus, Kodak, Oracle. (4) El nombre debe ser extensible: Amazon.com nació como una librería en línea, pero eligió un nombre que le permitió expandirse hacia otras categorías. (5) Debe ser fácil traducir el nombre a otros idiomas. Antes de gastar 100 millones de dólares en cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de Nueva Jersey probó varios nombres en 54 idiomas y más de 150 mercados extranjeros. Se enteró de que el nombre Enco, pronunciado en japonés, se refería a un motor parado. (6) Debe poder registrarse para protegerlo legalmente. Un nombre de marca no se puede registrar si infringe los derechos de nombre de marcas existentes.

Una vez elegido, el nombre de marca debe protegerse. Muchas compañías tratan de crear un nombre de marca que llegue a identificarse con la categoría del producto. Marcas como Kleenex, Levi's, Jell-O, BAND-AID, Scotch Tape, Formica, Ziploc, y Fiberglas han

tenido éxito de esta forma. Sin embargo, su mismo éxito podría poner en peligro los derechos que la compañía tenga sobre el nombre. Muchos nombres de marca que originalmente estaban protegidos —tales como celofán, aspirina, nylon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escaladora, termos, y shredded wheat (un tipo de cereal para el desayuno)— ahora son nombres genéricos que cualquier compañía puede utilizar. Para proteger sus marcas, los mercadólogos las presentan cuidadosamente utilizando la palabra "marca" y el símbolo de marca registrada, como en "BAND-AID® Brand Adhesive Bandages".

Patrocinio de marca Un fabricante tiene cuatro alternativas de patrocinio. El producto se puede lanzar como una *marca del fabricante* (o marca nacional), como cuando Kellogg e IBM vendían su producción bajo sus propias marcas de fabricante. Otra alternativa es vender a revendedores, quienes le asignan una *marca privada* (también llamada *marca de tienda* o *marca de distribuidor*) al producto. Aunque la mayor parte de los fabricantes crean sus propios nombres de marca, otros usan *marcas bajo licencia*. Por último, dos compañías pueden unir fuerzas y ofrecer un producto de *marca conjunta*.

Marcas del fabricante contra marcas propias. Las marcas del fabricante han dominado durante mucho tiempo las ventas al detalle. Sin embargo, en años recientes un creciente número de detallistas y mayoristas ha creado sus **marcas propias (o marcas de tienda);** y en muchas industrias, estas marcas propias están produciendo mucho dinero a sus fabricantes.

Marca propia (o marca de tienda)
Marca creada por, y propiedad de, el revendedor de un producto o servicio.

> Melanie Turner olvidó su lista de compras, pero ello no parece importarle a esta consultora de pensiones de 42 años. Cuando entra a su tienda Costco local, sabe exactamente hacia donde dirigirse: a la sección de detergentes lavavajillas, donde su mano pasa sin detenerse por el detergente Cascade de Procter & Gamble y toma dos botellas de 96 onzas de Kirkland Signature, la marca propia de Costco que aparece en cientos de artículos, desde castañas hasta zapatos deportivos. También necesita pescado fresco para la cena, así que toma un paquete de 2½ libras de mojarra —el cual también lleva el logotipo rojo, blanco y negro de Kirkland—. Después se dirige al pasillo del papel, donde elige paquetes gigantes de servilletas Kirkland, papel higiénico Kirkland, y… esperen, ¿dónde están las toallas de papel Kirkland? Sus ojos examinan los descomunales paquetes puestos en los anaqueles, pero no hay señal de las toallas, así que decide descansar sentándose en un paquete de 12 piezas de Bounty de P&G. Es un momento decisivo. "Esperaré a que las surtan", dice finalmente.
>
> Y es justo ahí, en el microcosmos, que Melanie aterroriza a P&G, Unilever, Kraft, y todas las compañías existentes de productos de consumo. Su carrito de compras se dirige a las cajas registradoras, y es difícil distinguir entre su contenido una marca nacional… Un sutil desplazamiento tectónico ha estado reestructurando las marcas mundiales. Los detallistas, alguna vez humildes vendedores de marcas fabricadas y comercializadas por importantes fabricantes, ahora se comportan como vendedores hechos y derechos.[25]



■ Un creciente número de detallistas ha creado marcas propias. La marca Kirkland de Costco se puede encontrar en todo, desde toallitas para bebé hasta barbacoa.

Al parecer casi todos los detallistas tienen ahora marcas propias. Wal-Mart ofrece bebidas y productos alimenticios Sam's Choice, productos nutritivos Spring Valley, y papel higiénico, pañales, detergente, y suavizante para ropa marca White Cloud. Su alimento para perros Ol'Roy (nombrado así en honor al perro setter irlandés de Sam Walton), ha sobrepasado a la venerable Purina de Nestlé como el alimento para perros más vendido en el mundo. Más de la mitad de los productos de cualquier tienda Target es de marcas propias, y el gigante Kroger vende cerca de 7500 artículos de sus tres marcas —Private Selection, Kroger Brand y F.M.V.—. En el otro lado del espectro, el elegante detallista Saks Fifth Avenue vende su propia línea de ropa, la cual incluye corbatas para caballero de 100 dólares, blusas sin espalda de 200 dólares, y faldas de algodón de 250 dólares.

En los supermercados de Estados Unidos, si se toman como una sola marca, lo productos de marca propia son la marca número uno, dos o tres en más del 40 por ciento de todas las categorías de productos comestibles. En total, captan una participación de más del 20 por ciento en las ventas de supermercados, cadenas de farmacias, y tiendas de mercancía masiva de Estados Unidos, y esta participación aumenta cada año. La ropa de marca

propia, como Gap y The Limited, Arizona Jeans (JC Penney), y Liz Lange (Target), capta el 36 por ciento de la participación en ventas totales de ropa en Estados Unidos.[26]

En la llamada *batalla de las marcas*, entre las marcas del fabricante y marcas propias, los detallistas tienen muchas ventajas. Ellos controlan los productos que mantienen en existencia, el lugar que ocupan en los anaqueles, los precios que cobran, y la inclusión en su propaganda local. Casi todos los detallistas también cobran *cuotas de inclusión* a los fabricantes —pagos por aceptar productos nuevos y encontrarles "espacio" en los anaqueles—. Las cuotas de inclusión, que generan más de 9 mil millones de dólares solamente por la colocación de nuevos productos, han sido objeto de reciente escrutinio por parte de la Comisión Federal de Comercio y leyes estatales estadounidenses, que se preocupan sobre cierta restricción de competencia al limitar el acceso a los anaqueles de fabricantes más pequeños que no pueden pagar tales cuotas.[27]

El establecimiento de las marcas propias podría ser difícil, y su abastecimiento y promoción podría resultar muy costoso. Sin embargo, también producen márgenes más altos de utilidades para el revendedor y le proporcionan productos exclusivos que el público no podría comprar a sus competidores, lo cual genera una mayor lealtad de los clientes y más tráfico en la tienda. Los precios que los detallistas asignan a sus marcas propias son más bajos en comparación con los de marcas de fabricantes, haciéndolas más atractivas para compradores con presupuestos limitados, especialmente en épocas económicas difíciles. Y la mayoría de los compradores cree que, de todas formas, las marcas propias son elaboradas por alguno de los grandes fabricantes.

Si quieren defenderse de las marcas propias, las principales marcas del fabricante tendrán que invertir en investigación y desarrollo para sacar al mercado marcas nuevas, características nuevas, y mejoras continuas en su calidad. Deben diseñar programas de publicidad intensos que mantengan un alto nivel de conciencia y preferencia, y encontrar formas de "asociarse" con los principales distribuidores a fin de lograr economías en la distribución y un mejor desempeño conjunto.

Licencias. La mayoría de los fabricantes tarda años e invierte millones en crear sus propios nombres de marca. Sin embargo, algunas compañías usan bajo licencia nombres o símbolos que fueron creados por otros fabricantes, nombres de celebridades, y personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de estas compañías puede ofrecer al instante un nombre de marca ya probado.

Quienes venden ropa y accesorios pagan sustanciosas regalías por adornar sus productos, que van desde blusas hasta corbatas y desde sábanas hasta maletas, con los nombres o iniciales de renombrados innovadores de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci, o Armani. Quienes venden productos para niños vinculan una serie casi interminable de nombres de personajes a ropa, juguetes, útiles escolares, ropa de cama, muñecas, loncheras, cereales, y otros artículos. Los nombres con licencia de personajes van desde clásicos como *Plaza Sésamo,* Disney, Peanuts, Winnie Pooh, los Muppets, Scooby Doo, y personajes del doctor Seuss, hasta más recientes como Dora la Exploradora, Powerpuff Girls, Rugrats, Blue's Clues, y Harry Potter. En la actualidad, un gran número de juguetes de venta al detalle están basados en programas de televisión y películas como *Hulk Hands,* el *Spider-Man Triple Action Web Blaster,* y *Dora's Talking Dollhouse.*

La concesión de licencias para usar nombres y personajes ha crecido rápidamente en años recientes. En Estados Unidos y Canadá, las ventas al detalle anuales de productos bajo licencia han aumentado, de sólo 4 mil millones de dólares en 1977, a 55 mil millones en 1987 y más de 105 mil millones en la actualidad. El licenciamiento puede ser un negocio muy redituable para muchas compañías. Por ejemplo, Warner Brothers ha convertido a los personajes de *Looney Tunes* en las licencias más solicitadas en el mundo. Más de 225 licencias generan 6 mil millones de dólares en ventas anuales al detalle de productos que muestran a Bugs Bunny, Daffy Duck, Foghorn Leghorn, o uno de los más de 100 diferentes personajes de *Looney Tunes.* De manera similar, Nickelodeon ha desarrollado un grupo de personajes muy populares, entre ellos Dora la Exploradora, el clan Rugrats, y SpongeBob SquarePants. Los productos que presentan a estos personajes generan más de 5 mil millones de dólares en ventas al detalle anuales. "Cuando se trata de licenciar sus marcas para productos de consumo, Nickelodeon ha comprobado que posee el toque del rey Midas", dice un experto en licencias de marcas.[28]

La categoría de licencias con más rápido crecimiento es la de marcas corporativas; cada vez más organizaciones con y sin fines de lucro están otorgando licencias para usar su nombre a fin de generar ganancias adicionales y reconocimiento de marca. Por ejemplo, Coca-Cola mantiene alrededor de 320 licencias en 57 países que producen más de 10,000 artículos, desde ropa para bebé, calzoncillos y aretes, hasta una muñeca Barbie Coca-Cola, e incluso señuelos para pesca en forma de una minúscula lata de Coca-Cola. Cada año, los



■ Licencias: Warner Brothers ha convertido a los personajes de Looney Tunes en las licencias más buscadas en el mundo.

titulares de estas licencias venden más de 1 mil millones de dólares en productos licenciados de Coca-Cola.[29]

Marcas conjuntas
Práctica de usar los nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en un mismo producto.

Marcas conjuntas. Aunque las compañías han estado usando **marcas conjuntas** desde hace muchos años, ha habido un resurgimiento reciente en los productos de marca conjunta. Tan sólo el año pasado, en Estados Unidos se introdujeron 524 nuevos productos de marcas conjuntas. Esta práctica consiste en que dos marcas establecidas de diferentes compañías se usan en un mismo producto. Por ejemplo, Bravo! Foods (que vende las marcas de lácteos Slammers) se unió a MasterFoods (que vende M&M, Snickers, Skittles, Mars, Twix, Starburst, y muchas otras conocidas marcas de dulces) para crear Starburst Slammers, 3 Musketeers Slammers, y Milky Way Slammers. Ford y Eddie Bauer dieron su marca conjunta a un vehículo utilitario deportivo: el Ford Explorer, edición Eddie Bauer. General Electric colaboró con Culligan para crear su refrigerador Water by Culligan Profile Performance, que integra un sistema Culligan de filtrado de agua. En casi todas las situaciones de marca conjunta, una compañía utiliza bajo licencia la marca de otra para combinarla con la suya.[30]

Las marcas conjuntas ofrecen muchas ventajas. Dado que cada marca domina en una categoría distinta, las marcas combinadas crean mayor atractivo para los consumidores y aumentan el valor capital de las marcas. Las marcas conjuntas también permiten a una compañía expandir su marca existente hacia una categoría en la que de otra manera podría tener dificultad para entrar. Por ejemplo, consideremos los esfuerzos de SunTrust Banks y Wal-Mart para crear una marca conjunta mediante la cual Suntrust está estableciendo sucursales de marca conjunta, llamadas "Wal-Mart Money Center by SunTrust", dentro de las tiendas Wal-Mart. El acuerdo ofrece a SunTrust presencia en los supercentros masivos de Wal-Mart. A cambio, le proporciona a Wal-Mart un punto de apoyo en servicios financieros, y le permite atender mejor a sus clientes al ofrecerles servicios de transferencias de dinero, cobro de cheques, giros postales, y otros.[31]

El uso de marcas conjuntas también tiene sus limitaciones. Este tipo de relaciones, por lo regular, implica la implementación de complejos contratos legales y de licencias. Los socios de marcas conjuntas deben coordinar cuidadosamente su publicidad, la promoción de ventas, y otras actividades de marketing. Por último, cada socio debe confiar en que el otro cuidará su marca. Por ejemplo, consideremos la asociación entre Kmart y la marca de artículos para el hogar Martha Stewart Everyday. Cuando Kmart se declaró en bancarrota, afectó a Martha Stewart. A su vez, cuando Martha Stewart fue encarcelada por tener acuerdos financieros ilegales, creo una asociación negativa para Kmart. Como dice un director de Nabisco: "Entregar una marca es como entregar un hijo, uno quiere asegurarse de que todo sea perfecto".[32]

Desarrollo de marca Una compañía tiene cuatro opciones en lo que se refiere al desarrollo de sus marcas (vea la figura 7.4). Puede introducir *extensiones de línea* (marcas existentes que se extienden a nuevas formas, tamaños y sabores de una categoría de producto ya exis-

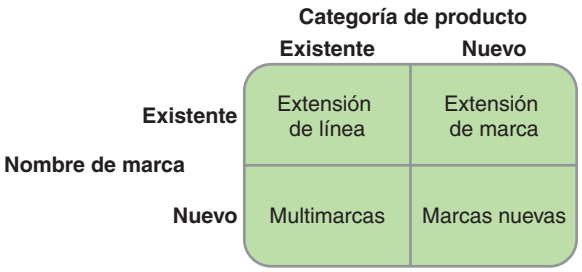


FIGURA 7.4
Estrategias de desarrollo de marca

tente), *extensiones de marca* (marcas existentes que se extienden a nuevas categorías de productos), *multimarcas* (nombres de marca nuevos que se introducen en la misma categoría de producto), o *marcas nuevas* (nombres de marca nuevos en categorías nuevas de productos).

Extensiones de línea. Se da una **extensión de línea** cuando una compañía introduce artículos adicionales dentro de una categoría determinada de productos bajo el mismo nombre de marca, tal como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes, o tamaños de envase. Por ejemplo, Yoplait introdujo varias extensiones de línea, entre ellas nuevos sabores de yogur, un yogur bajo en carbohidratos, y un yogur bajo en colesterol. Y Morton Salt ha expandido su línea para incluir sal yodatada normal, además de Morton Course Kosher Salt, Morton Lite Salt (baja en sodio), Morton Popcorn Salt, y mezcla sazonadora Morton Nature Season. Casi todas las actividades relacionadas con productos nuevos consisten en extensiones de línea.

Extensión de línea
Utilización de una marca exitosa para introducir artículos adicionales en una categoría de productos determinada, tal como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes adicionales, o tamaños de envase.

Una compañía podría utilizar extensiones de línea como un mecanismo de bajo costo y bajo riesgo para introducir productos nuevos. La compañía quizás desee satisfacer deseos de variedad de los consumidores, aprovechar su exceso de capacidad, o simplemente que los distribuidores le dediquen más espacio en los anaqueles. Sin embargo, las extensiones de línea también implican ciertos riesgos. Un nombre de marca demasiado extendido podría perder su significado específico y causar confusión o frustración entre los consumidores.

> ¿Quiere tomar una Coca-Cola? No es tan fácil decidir. Debe elegir entre más de 16 variedades. Tan sólo en las versiones sin calorías, la Coca-Cola se presenta en tres submarcas: Diet Coke, Diet Coke with Splenda, y Coca-Cola Zero. Agregue las versiones con sabor y "libres de": Diet Vanilla Coke, Diet Cherry Coke, Diet Coke with Lemon, Diet Coke with Lime, y Caffeine-Free Diet Coke, y obtendrá ocho versiones de dieta de Coca-Cola; esto sin contar la versión de "media caloría": Coca-Cola C2. Cada submarca tiene su propia promoción: Diet Coke le permite "vivir su vida", en tanto que Coke Zero le da "el sabor real de la Coca-Cola, pero sin las calorías". La Coca-Cola C2 tiene "la mitad de los carbohidratos, la mitad de las calorías, y todo su gran sabor". Pero es probable que muchos consumidores no aprecien las diferencias. Más bien, la superabundancia de extensiones provocará lo que un experto llama "profusión de confusión". Un consumidor de Coca-Cola se queja: "¿Cuántas versiones de Diet Coke necesitan?".[33]

Un riesgo adicional es que las ventas de una extensión se obtengan a expensas de otros artículos de la misma línea. Por ejemplo, las galletas originales Nabisco Fig Newtons se han convertido en una línea completa de Newtons Fruti Chewy Cookies, incluyendo Strawberry Shortcake Newtons, Cherries'n Cheesecake Newtons, y Apple Newtons. Aunque todas se venden bien, ahora parece que la marca original Fig Newton es simplemente otro sabor. Una extensión de línea funciona óptimamente cuando atrae ventas de las marcas de la competencia, no cuando "canibaliza" otros artículos de la misma compañía.

Extensiones de marca. Una **extensión de marca** implica el uso de una marca de éxito para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Por ejemplo, Kimberly-Clark extendió su marca de pañales desechables líder del mercado Huggies a toda una línea de artículos de tocador para niños, desde champús, lociones, y pomadas contra irritaciones, hasta jabón para bebé, toallitas desechables, y almohadillas desechables para cambiar pañales. Victorinox extendió su venerable marca de cuchillos con herramientas múltiples Swiss Army a productos que van desde cubiertos y bolígrafos hasta relojes, equipaje, y ropa. Y Brinks consolidó su sólida reputación en seguridad comercial con el lanzamiento de Brinks Home Security Systems.

Extensión de marca
Usar un nombre de marca exitoso para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.

Una extensión de marca confiere a un producto nuevo reconocimiento instantáneo y aceptación más rápida, además de que ahorra los elevados costos de publicidad que normalmente



■ Extensiones de marca: Brinks consolidó su sólida reputación en seguridad comercial con el lanzamiento de Brinks Home Security Systems.

se generan al crear una marca nueva. Al mismo tiempo, una estrategia de extensión de marca conlleva cierto riesgo. Extensiones de marca como las pantimedias Bic, la comida para mascotas Heinz, la goma de mascar Life Savers, y el detergente para ropa Clorox sufrieron muerte prematura. La extensión podría confundir la imagen de la marca principal y, si no da resultado, dañar la actitud del consumidor hacia otros productos que porten el mismo nombre de marca. Además, un nombre de marca quizás no resulte adecuado para cierto nuevo producto en específico —aunque esté muy bien hecho y sea satisfactorio—. ¿Usted compraría leche Texaco o chili Alpo? Las compañías que sientan la tentación de transferir un nombre de marca deben analizar la congruencia que haya entre el producto nuevo y las asociaciones de la marca.[34]

Multimarcas. Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en una misma categoría. Así, P&G vende muchas marcas distintas en cada una de sus categorías de producto. Las *multimarcas* son una forma de establecer características diferentes y que resultan atractivas por distintos motivos de compra. Esta táctica también permite a una compañía acaparar más espacio en los anaqueles de los revendedores.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca podría obtener sólo una participación pequeña en el mercado, y ninguna sería muy rentable. La compañía podría terminar repartiendo sus recursos entre muchas marcas en lugar de elevar unas cuantas marcas a un nivel muy rentable. Esas compañías deben reducir el número de marcas que venden en una categoría dada y establecer procedimientos de selección más estrictos para las marcas nuevas.

Marcas nuevas. Una compañía podría considerar que el poder de su nombre de marca existente está decayendo y que necesita uno nuevo, o podría crear un nombre de marca nuevo si ingresara en una categoría nueva de productos para la cual ninguna de sus marcas actuales fuera apropiada. Por ejemplo, Delta creó la marca Song para diferenciar su nueva línea aérea de enlace de bajo costo de su aerolínea normal. Toyota creó la marca separada Scion, dirigida a consumidores de la generación Y. La compañía japonesa Matsushita usa nombres separados para sus diferentes aparatos electrónicos de consumo: Panasonic, Technics, National, y Quasar.

Al igual que sucede con las multimarcas, ofrecer muchas marcas nuevas puede provocar que la compañía extienda demasiado sus recursos, adelgazándolos. En algunas industrias, como en el sector de los bienes de consumo empacados, consumidores y detallistas se preocupan porque ya existen demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre ellas. Por eso, P&G, Frito-Lay, y otros grandes productores de bienes de consumo están desplegando estrategias de *megamarca* —eliminan las marcas más débiles y concentran sus fondos de marketing sólo en marcas que pueden alcanzar la posición uno o dos en cuanto a participación de mercado dentro de sus categorías.

ADMINISTRACIÓN DE MARCAS

Las compañías deben administrar cuidadosamente sus marcas. En primer lugar, el posicionamiento de la marca debe comunicarse continuamente a los consumidores. Las principales compañías con frecuencia gastan grandes cantidades de dinero en publicidad para crear conciencia de marca y obtener la preferencia y lealtad de los consumidores. Por ejemplo, Verizon gasta 730 millones de dólares al año en la promoción de su marca. McDonald's gasta más de 317 millones.[35]

Estas campañas de publicidad pueden crear el reconocimiento de la marca, su comprensión, e incluso algunas preferencias por las marcas. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen por medio de la publicidad, sino por medio de la *experiencia de marca*. Hoy en día, los consumidores llegan a conocer una marca a través de una amplia gama de relaciones y puntos de contacto, los cuales pueden incluir a la publicidad pero también experiencia personal con la marca, recomendación verbal, interacciones personales con empleados de la compañía, páginas web, y muchas otras cosas más. La compañía debe administrar estos puntos de contacto tan cuidadosamente como lo hace con la producción de sus anuncios. "Una marca es una entidad viva", dice el antiguo presidente ejecutivo de Disney, Michael Eisner, "y se enriquece o debilita con el paso del tiempo; es el producto de miles de pequeños gestos".[36]

El posicionamiento de la marca no funcionará totalmente a menos que todo el personal de la compañía acepte la marca. Por lo tanto, la compañía debe capacitar a su personal para

que esté orientado hacia el cliente o, mejor aun, debe llevar a cabo la creación interna de la marca para que los empleados entiendan, y se entusiasmen con, la promesa de la marca. Muchas compañías incluso van más allá y alientan y capacitan a sus distribuidores y concesionarios para servir mejor a sus clientes.

Todo esto sugiere que la administración de los activos de la marca de una compañía no puede recaer solamente en los gerentes de marca. Los gerentes de marca no tienen el suficiente poder o alcance para realizar las acciones necesarias para crear y mejorar sus marcas. Además, los gerentes de marca persiguen a menudo resultados de corto plazo, en tanto que la administración de las marcas como activos requiere de una estrategia de largo plazo. Por ello, algunas compañías ya están estableciendo equipos de administración de activos de marcas para obtener resultados más eficaces. Canada Dry y Colgate-Palmolive han designado *gerentes de valor capital de la marca* para mantener y proteger las imágenes, asociaciones, y calidad de sus marcas, y también para evitar que gerentes de marca excesivamente entusiastas dañen a la marca con acciones de corto plazo.

Por último, las compañías deben inspeccionar periódicamente las fortalezas y debilidades de sus marcas.[37] Deben preguntarse: ¿Nuestra marca se destaca por entregar los beneficios que los consumidores realmente valoran? ¿El posicionamiento de la marca es el adecuado? ¿Los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca entienden lo que significa la marca para los consumidores? ¿La marca recibe apoyo adecuado y continuo? La inspección de las marcas podría revelar que éstas requieren de mayor apoyo, que existen marcas que se deben descontinuar, o que se deben asignar nuevos nombres a algunas o reposicionarlas debido a las cambiantes preferencias de los consumidores o a la aparición de nuevos competidores.

Marketing de servicios

En los últimos años, los servicios han aumentado de manera impresionante. En la actualidad representan el 72.5 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, y casi el 60 por ciento de los gastos para consumo personal. La industria de los servicios continúa creciendo; entre 2002 y 2012, un estimado del 96 por ciento de todos los nuevos empleos generados en ese país procederá de las industrias de servicio. Los servicios están creciendo a un ritmo aun más acelerado en la economía mundial, y constituyen el 20 por ciento del valor de todo el comercio internacional.[38]

Las industrias de servicio varían considerablemente. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, entidades militares, de policía y bomberos, de servicio postal, y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* proporcionan servicios a través de museos, beneficencias, iglesias, universidades, fundaciones, y hospitales. Una gran cantidad de *organizaciones de negocios* ofrece servicios —líneas aéreas, bancos, hoteles, aseguradoras, consultorías, consultorios médicos, bufetes de abogados, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, detallistas, y otros.

NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Al diseñar programas de marketing, las compañías deben considerar cuatro características especiales de los servicios: *intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad*, e *imperdurabilidad.*

La **intangibilidad de los servicios** implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. Por ejemplo, quienes se someten a cirugía cos-

Intangibilidad de los servicios
Característica importante de los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos.

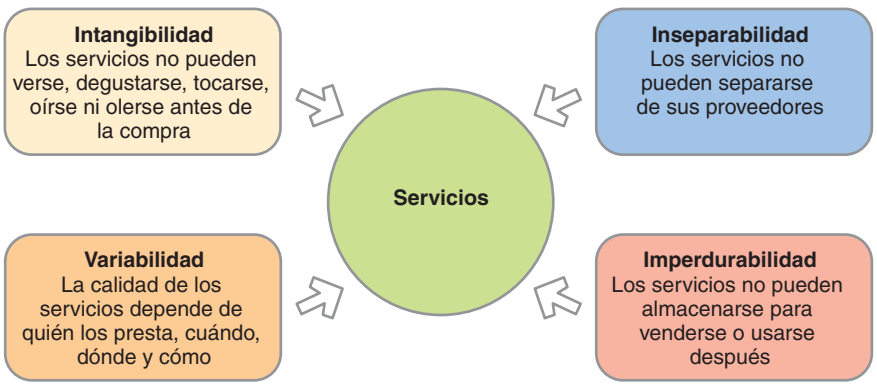


FIGURA 7.5
Cuatro características de los servicios

mética no pueden ver el resultado antes de la compra, y los pasajeros de una línea aérea no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán a salvo a su destino, y con suerte al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan "señales" que les indiquen la calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el precio, el equipo, y la comunicación que pueden percibir.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio es hacer que éste sea tangible de una o más maneras y que transmita las señales adecuadas sobre su calidad. Un analista la denomina como *administración de evidencias*, en la cual la organización de servicio ofrece a sus clientes pruebas honestas y organizadas sobre sus aptitudes. Mayo Clinic ofrece una buena administración de evidencias:[39]

> Cuando se trata de hospitales, resulta muy difícil que el paciente promedio pueda evaluar la calidad del "producto". No puede probarlo, no puede devolverlo si no le gusta, y requiere de un avanzado título universitario para entenderlo. Así, cuando consideramos una instalación médica, la mayoría de nosotros nos convertimos de manera inconsciente en detectives, y buscamos pruebas sobre su capacidad, atención e integridad. Mayo Clinic no deja esas pruebas al azar. Al administrar meticulosamente un conjunto de pistas visuales y experienciales, Mayo ofrece a sus pacientes y a sus familias pruebas concretas de sus fortalezas y valores. Por ejemplo, el personal de la clínica está capacitado para manifestar claramente que el paciente es lo más importante. "Mi doctora me llama a casa para saber cómo estoy", dice un maravillado paciente. "Ella quiere atenderme a la hora que mejor me acomode.". Las instalaciones físicas de Mayo también envían las señales correctas. Han sido cuidadosamente diseñadas para relajar la tensión, ofrecer un lugar de refugio, crear distracciones positivas, transmitir afecto y respeto, enfatizar su capacidad, albergar a las familias, y recorrerlas con facilidad. ¿El resultado? Excelentes recomendaciones verbales y gran lealtad por parte de sus clientes, lo cual ha permitido que Mayo Clinic, sin mucha publicidad, posiblemente sea la marca de cuidado de la salud más poderosa.

Inseparabilidad de los servicios
Característica importante de los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.

Variabilidad de los servicios
Característica importante de los servicios su calidad puede variar mucho dependiendo de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo lo hace.

Imperdurabilidad de los servicios
Característica importante de los servicios no pueden almacenarse para uso o venta posteriores.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, posteriormente se venden, y finalmente se consumen. Por el contrario, los servicios primero se venden, y después se producen y consumen al mismo tiempo. La **inseparabilidad de los servicios** implica que no se pueden separar de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas. Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la *interacción proveedor-cliente* es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

La **variabilidad de los servicios** significa que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo se prestan. Por ejemplo, algunos hoteles como Marriott tienen la reputación de prestar mejor servicio que otros. No obstante, dentro de un hotel Marriott determinado, un empleado del mostrador de registro podría ser animoso y eficiente, mientras que otro que esté parado a un par de metros podría ser seco y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado de Marriott podría variar dependiendo de su energía y estado de ánimo en el momento de tener contacto con el cliente.

La **imperdurabilidad de los servicios** implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente. Algunos doctores cobran a los pacientes que faltan a una cita porque el valor del servicio existía sólo en el momento de la cita, y desapareció cuando el paciente no se presentó. La imperdurabilidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las compañías de servicio a menudo tienen problemas graves. Por ejemplo, a causa de la demanda durante las horas pico, las compañías de transporte público tienen que poseer mucho más equipo que el que necesitarían si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por ello, las compañías de servicio a menudo diseñan estrategias apropiadas para hacer más congruente la demanda con la oferta. Los hoteles y centros vacacionales cobran precios más bajos fuera de temporada para atraer más huéspedes, y los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender a los clientes durante periodos muy intensos.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA COMPAÑÍAS DE SERVICIO

Al igual que los fabricantes, las buenas compañías de servicio usan marketing para alcanzar una posición sólida en los mercados meta que eligen. Wal-Mart promete "Precios bajos siempre. Siempre.". El hotel Ritz-Carlton se posiciona como una experiencia memorable que "halaga los sentidos, inyecta bienestar, y cumple incluso deseos y necesidades no expresadas de nuestros clientes". En Mayo Clinic, "las necesidades del paciente son lo primero". Éstas y otras compañías de servicio establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de la mezcla de marketing.

Sin embargo, dado que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de marketing adicionales. En un negocio de fabricación, los productos están más o menos estandarizados y pueden dejarse en los anaqueles en espera de los clientes. En cambio, en un negocio de servicio, el cliente y el empleado de primera línea del servicio *interactúan* para crear el servicio. Por lo tanto, los prestadores de servicios deben interactuar eficazmente con los clientes para crear valor superior durante los encuentros de servicio. La eficacia de la interacción, a su vez, depende de la habilidad de los empleados de primera línea y de los procesos de apoyo que respaldan a estos empleados.

La cadena servicio-utilidades

Las compañías de servicios exitosas concentran su atención *tanto* en sus clientes *como* en sus empleados; entienden la **cadena de servicio-utilidades,** la cual vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:[40]

Cadena servicio-utilidades
Factor que vincula las utilidades de una compañía de servicio con la satisfacción de sus empleados y de los clientes.

1. *Calidad interna del servicio:* selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que redunda en…
2. *Empleados de servicio productivos y satisfechos:* empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redunda en…
3. *Mayor valor del servicio:* creación de valor para el cliente y entrega del servicio más eficaz y eficiente, lo que redunda en…
4. *Clientes satisfechos y leales:* clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio a otros clientes, lo que redunda en…
5. *Utilidades y crecimiento saludables:* un desempeño superior de la compañía de servicios.

Por lo tanto, para alcanzar las metas de utilidades y crecimiento hay que comenzar por hacerse cargo de quienes atienden a los clientes (vea Marketing en acción 7.3). De hecho, el director ejecutivo de Starbucks, Howard Schultz, incluso afirma que "los clientes siempre aparecen en segundo lugar, los empleados importan más". La idea es que empleados contentos transmitirán su entusiasmo a los clientes, creando así una mayor satisfacción. "Si el grito de batalla de la compañía [es] superar las expectativas de nuestros clientes", dice Schultz, "entonces, como directores, [debemos] primero superar las expectativas de nuestra gente".[41] Consideremos a Wegmans, una cadena de 67 tiendas de comestibles ubicada en Nueva York.

> Los clientes de Wegmans mantienen un fervor hacia la tienda que raya en la obsesión. Un cliente asiduo dice: "Ir ahí no es sólo ir de compras, es ir a un evento". El año pasado, Wegmans recibió más de 7000 cartas procedentes de todo el país, y en cerca de la mitad la gente pedía a Wegmans que abriera tiendas en sus ciudades. ¿Su secreto? Wegmans sabe que los empleados felices y satisfechos producen clientes felices y satisfechos. Así que Wegmans cuida a sus empleados. Les paga salarios más altos, destina fondos para otorgar becas universitarias para sus empleados, cubre el 100 por ciento de las primas de seguros médicos de los empleados que ganan menos de 55 mil dólares anuales, e invierte mucho en su capacitación. De hecho, hace poco Wegmans





■ La cadena servicio-utilidades: Empleados felices producen clientes felices. "La principal razón por la que Wegmans es una experiencia de compras como ninguna otra radica en que es un empleador como ningún otro".

MARKETING EN ACCIÓN 7.3

Ritz-Carlton: Cuidando a quienes cuidan a los clientes

Ritz-Carlton, una cadena de hoteles de lujo famosa por su sobresaliente servicio, atiende al 5 por ciento superior de los viajeros corporativos y de placer. El Credo de la compañía fija elevadas metas para el servicio a los clientes: "El Hotel Ritz-Carlton es un lugar donde nuestra misión principal es el cuidado genuino y la comodidad de nuestros huéspedes… La experiencia Ritz-Carlton halaga los sentidos, inyecta bienestar, y cumple incluso deseos y necesidades no expresadas de nuestros huéspedes".

Su Credo es algo más que palabras —Ritz-Carlton cumple lo que promete—. El 95 por ciento de los huéspedes encuestados al término de su estancia dice haber tenido una experiencia en verdad memorable. De hecho, en Ritz-Carlton los encuentros de servicio excepcionales se han convertido en algo casi cotidiano. Un ejemplo es la experiencia de Nancy y Harvey Heffner de Manhattan, quienes se hospedaron en el Ritz-Carlton Naples, de Naples, Florida (calificado hace poco como el mejor hotel de Estados Unidos, y el cuarto mejor del mundo, por la revista *Travel & Leisure*). Tal como se informó en el *New York Times*:

"El hotel es elegante y hermoso", dijo la señora Heffner, "pero lo más importante es la belleza que expresa el personal. Se desviven por atenderlo a uno.". Cuando el hijo del matrimonio enfermó el año pasado en Naples, el personal del hotel le llevaba té caliente con miel a todas horas de la noche. Cuando el señor Heffner tuvo que volar de regreso a su casa por cuestiones de negocios durante un día y su vuelo de regreso se demoró, un chofer del hotel esperó en el vestíbulo casi toda la noche.

Otro relato dice así: "Una asistente administrativa del Ritz-Carlton Filadelfia escuchó que un huésped se lamentaba porque había olvidado empacar un par de zapatos formales y tendría que usar sus botas de excursión para asistir a una reunión importante. Al siguiente día, por la mañana, ella entregó al sorprendido hombre un nuevo par de zapatos de su medida y en su color favorito".

Semejante servicio personal de tan alta calidad también ha convertido al Ritz-Carlton en el favorito de quienes asisten a convenciones. Durante seis años consecutivos, este lujoso hotel ha encabezado la encuesta de *Business Travel News* sobre las mejores cadenas de hoteles para viajeros de negocios. "No sólo nos tratan como reyes cuando celebramos nuestras reuniones de más alto nivel en sus hoteles, sino que nunca recibimos una queja", comenta un planificador de convenciones. Otro planificador, que recientemente celebró una reunión en el Ritz-Carlton de Half Moon Bay, dice: "La comida de primera línea y el servicio del personal, siempre centrado en las convenciones, el bello y elegante ambiente Ritz-Carlton y sus refinadas instalaciones ubicadas entre dos campos de golf de campeonato con vista al Océano Pacífico, hacen que todo el trabajo del día valga la pena".

Desde que se convirtió en una compañía incorporada en 1983, Ritz-Carlton ha recibido prácticamente todos los premios importantes que la industria de la hospitalidad otorga. Además, en 1992, se convirtió en la primera compañía hotelera en obtener el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el cual ganó por segunda vez en 1999. Algo más importante es que la calidad del servicio ha elevado la retención de clientes: más del 90 por ciento de los clientes de Ritz-Carlton regresan. A pesar de lo elevado de sus tarifas, la cadena disfruta de una tasa de ocupación del 70 por ciento, casi nueve puntos porcentuales por arriba del promedio de la industria.

Casi toda la responsabilidad de mantener satisfechos a los clientes recae sobre los empleados que entablan contacto con los clientes del Ritz-Carlton. Es por ello que, de acuerdo con un experto en la industria: "la cadena elige a su personal con mucho cuidado y realiza grandes esfuerzos para seleccionar y capacitar rigurosamente —casi rayando en el fanatismo— a sus empleados, infundiéndoles orgullo y compensándolos con generosidad.". "Nosotros no contratamos ni reclutamos, seleccionamos", dice el director de recursos humanos de Ritz-Carlton. "Sólo queremos gente a la que le importe la gente", señala el vicepresidente de calidad de la compañía. Una vez seleccionados, los empleados reciben capacitación intensiva en el arte de consentir a los clientes. Los empleados nuevos asisten a una orientación de dos días en la que la alta dirección hace hincapié en los "20 Puntos Básicos de Ritz-Carlton". Punto básico número uno: "Todos los empleados deben conocer, hacer propio, y dinamizar el Credo".

Se enseña a los empleados a hacer todo lo que puedan para nunca perder un cliente. "No hay negociaciones en Ritz-Carlton cuando se trata de resolver los problemas de los clientes", dice el ejecutivo de calidad. El personal aprende que *quien sea* que reciba una queja de un cliente será *dueño de esa* queja en tanto no se resuelva (Punto Básico 8 de Ritz-Carlton). Se les capacita para dejar de hacer lo que estén haciendo y dedicarse a ayudar al cliente, sin importar lo que estén haciendo o a qué departamento pertenezcan. Los empleados de Ritz-Carlton están facultados para manejar problemas al momento, sin consultar a sus superiores. Cada empleado

encabezó la lista de compañías idóneas para trabajar de la revista *FORTUNE*. "La principal razón por la que Wegmans es una experiencia de compras como ninguna otra es porque es un empleador como ningún otro", dice un observador de Wegmans.[42]

Todo esto sugiere que el marketing de servicios demanda más que el marketing externo tradicional que usa las cuatro P. En la figura 7.6 se muestra que el marketing de servicios también requiere del *marketing interno* y del *marketing interactivo*. El **marketing interno** se refiere a que la compañía de servicios debe capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de servicio de apoyo para que trabajen como un *equipo* con el fin de proporcionar satisfacción al cliente. Los mercadólogos deben lograr que todos los miembros de la organización practiquen una orientación hacia el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder* al marketing externo. Por ejemplo, Ritz-Carlton orienta con gran cuidado a sus empleados, les inculca orgullo, y los motiva al reconocer y recompensar las acciones de servicio sobresalientes.

Marketing interno
Marketing realizado por una compañía de servicios para capacitar y motivar eficazmente a sus empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de servicio de apoyo para que trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente.



■ *El credo y la promesa del empleado: Ritz-Carlton sabe que, para cuidar a sus clientes, primero debe cuidar de las personas que atienden a los clientes.*

puede gastar hasta 2000 dólares para reparar un agravio hecho a un cliente, y a todos se les permite salirse de su rutina durante el tiempo que sea necesario para hacer feliz a un cliente. Así, mientras sus competidores apenas están leyendo las tarjetas de comentarios de los huéspedes para enterarse de sus problemas, Ritz-Carlton ya los resolvió.

Ritz-Carlton inculca un sentido de orgullo en sus empleados "Ustedes trabajan sirviendo", se les dice, "pero no son sirvientes". El lema de la compañía reza: "Somos damas y caballeros que sirven a damas y caballeros". Los empleados entienden la importancia de su papel para el éxito de Ritz-Carlton. "Tal vez no podamos pagar la estancia en un hotel como este", dice la empleada Tammy Patton, "pero podemos lograr que la gente que sí puede pagarla siga viniendo aquí". Como lo expresa el gerente general del Ritz-Carlton Naples: "Cuando usted tiene invitados a su casa, hace lo posible para que todo salga perfecto".

Ritz-Carlton reconoce y recompensa a los empleados que realizan hazañas de servicio sobresalientes. Dentro de su programa de Premios Cinco Estrellas, los empleados sobresalientes nominados por sus compañeros y por los gerentes reciben placas en cenas en las que se celebran sus logros. Como reconocimiento inmediato, los gerentes entregan Cupones Gold Standard, los cuales pueden cambiarse por artículos de la tienda de regalos y estancias gratuitas durante fines de semana en el hotel. Además, Ritz-Carlton recompensa y motiva a sus empleados con eventos como Super Sports Day, un espectáculo en el que los empleados pueden exhibir sus talentos, almuerzos para celebrar los aniversarios de los empleados, un picnic familiar, y temas especiales en los comedores de los empleados. Como resultado, los empleados de Ritz-Carlton parecen estar tan satisfechos como sus clientes. La rotación de empleados es de menos del 25 por ciento al año, en comparación con un 44 por ciento de otros hoteles de lujo.

El éxito de Ritz-Carlton se basa en una filosofía muy sencilla: para cuidar a los clientes, primero hay que cuidar de quienes atienden a los clientes. Empleados satisfechos proporcionan servicios de gran valor, lo cual crea clientes satisfechos. Clientes satisfechos, a su vez, crean ventas y utilidades para la compañía.

Fuentes: Citas y otra información de Duff McDonald, "Roll Out the Blue Carpet", *Business 2.0*, mayo de 2004, pp.53-54; Marshall Krantz, "Buyers Say Four Seasons is Most Luxurious", *Meeting News*, 9 de mayo de 2005, pp. 1-3; Edwin McDowell, "Ritz-Carlton's Keys to Good Service", *New York Times*, 31 de marzo de 1993, p. D1; "The Ritz-Carlton, Half Moon Bay", *Successful Meetings*, noviembre de 2001, p. 40; Terry R. Bacon y David G. Pugh, "Ritz-Carlton and EMC: The Gold Standards in Operational Behavior", *Journal of Organizational Excellence*, primavera de 2004, pp. 61-77; Bruce Serlen, "Ritz-Carlton Retains Hold on Corporate Deluxe Buyers", *Business Travel News*, 7 de febrero de 2005, pp. 15-17; y el sitio web de Ritz-Carlton: www.ritzcarlton.com, agosto de 2005.

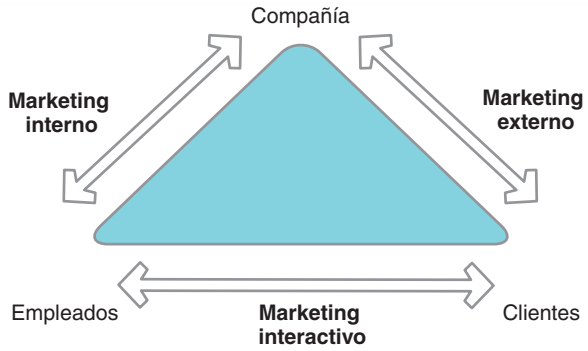


FIGURA 7.6
Tres tipos de marketing de servicios

Marketing interactivo
Marketing realizado por una compañía de servicios que reconoce que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador-vendedor.

El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador-vendedor durante el encuentro de servicio. En el marketing de productos, la calidad del producto pocas veces depende de la forma en que se obtiene el producto. En cambio, en el marketing de servicios, la calidad del servicio depende tanto del prestador del servicio como de la calidad de la prestación. Por lo tanto, los prestadores de servicios deben dominar las habilidades del marketing interactivo. Por ejemplo, Ritz-Carlton sólo selecciona a "gente a la que le importa la gente", y la instruye cuidadosamente en el delicado arte de interactuar con los clientes para satisfacer todas sus necesidades.

En el mercado actual, las compañías deben saber cómo entregar interacciones que sean no solamente "de alto contacto" sino también "de alta tecnología". Por ejemplo, los clientes pueden entrar al sitio web de Charles Schwab y acceder a información contable, investigación sobre inversiones, cotizaciones en tiempo real, comercio fuera de horas hábiles, y al centro de aprendizaje Charles Schwab. También pueden participar en eventos en línea y conversar con representantes de servicio al cliente. Clientes que busquen interacciones más personales pueden ponerse en contacto con representantes de servicio vía telefónica o visitar su oficina local Schwab. De este modo, Schwab domina el marketing interactivo en tres niveles —llamadas, clics de ratón, *y* visitas.

Hoy en día, a medida que la competencia y los costos aumentan, y la calidad y la productividad bajan, se requiere de mayor sofisticación en el marketing de servicios. Las compañías de servicios enfrentan tres principales tareas de marketing: deben mejorar la *diferenciación del servicio*, la *calidad del servicio*, y la *productividad del servicio*.

Administración de la diferenciación del servicio En estos días de intensa competencia de precios, quienes hacen marketing de servicios a menudo se quejan de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de la competencia. En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio.

La solución a la competencia por precios es crear una oferta, una entrega, y una imagen diferenciadas. La *oferta* puede incluir características innovadoras que la distingan de sus competidores. Algunos hoteles ofrecen servicios de alquiler de automóviles, servicios bancarios, centros de negocios en sus vestíbulos, y conexiones a internet de alta velocidad en sus habitaciones. Las líneas aéreas distinguen sus ofertas por medio de programas de recompensas para viajeros frecuentes y servicios especiales. Por ejemplo, Qantas ofrece pantallas de entretenimiento personal en todos sus asientos y "Skybeds" para los viajeros internacionales en la clase de negocios. Lufthansa proporciona acceso inalámbrico a internet y navegación en tiempo real en todos sus asientos, hace que "un avión parezca un cibercafé". British Airways ofrece servicios de *spa* en su sala de llegadas del aeropuerto de Heathrow. Uno de sus anuncios dice así: "Puede bajarse del avión y tomar inmediatamente una ducha, ponerse una bata, e incluso recibir un tratamiento facial de Molton Brown —todo mientras planchan su traje".



■ Diferenciación de servicios: British Airways ofrece servicios de spa. "Usted puede bajar del avión y tomar inmediatamente una ducha, ponerse una bata, e incluso recibir un tratamiento facial de Molton Brown todo mientras planchan su traje".

Las compañías de servicio pueden diferenciar la *entrega* de su servicio al contar con personal de contacto más capaz y confiable, al crear un entorno físico superior en el que el producto de servicio se entregue, o al diseñar un proceso de entrega superior. Por ejemplo, muchas cadenas de tiendas de comestibles ya ofrecen compras en línea y entrega a domicilio como una mejor forma de comprar para que el cliente no tenga que manejar, estacionarse, esperar en la fila de la caja, y cargar los comestibles hasta su casa.

Por último, las compañías de servicio también pueden tratar de diferenciar su *imagen* mediante símbolos y marcas. Harris Bank of Chicago adoptó al león como símbolo en su papelería y publicidad, e incluso regala leones de felpa a depositantes nuevos. El conocido león Harris confiere al banco una impresión de fortaleza. Otros símbolos de servicio muy conocidos son el toro de Merrill Lynch, el león de MGM, los arcos dorados de McDonald's, y las "buenas manos" de Allstate.

Administración de la calidad del servicio Una de las formas más importantes en que una compañía de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistentemente más alta que la de sus competidores. Tal como hicieron antes los fabricantes, muchas industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad total.

Y, al igual que quienes hacen marketing de productos, los prestadores de servicios necesitan identificar las expectativas de los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Lo malo es que la calidad de un servicio resulta más difícil de definir y juzgar que la calidad de un producto. Por ejemplo, es más difícil que varias personas se pongan de acuerdo con respecto a la calidad de un corte de pelo que en lo relaivo a la calidad de una secadora de pelo. La retención de clientes tal vez sea la mejor medida de la calidad: la capacidad de una compañía de servicio para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que les proporciona valor.[43]

Las mejores compañías de servicio fijan altos estándares de calidad en su servicio. Vigilan de cerca el desempeño tanto de su servicio como del servicio de sus competidores. No se conforman con un servicio simplemente bueno; buscan entregar un servicio 100 por ciento libre de defectos. Un estándar de desempeño del 98 por ciento puede sonar bien, pero, si se utilizara dicho estándar, se perderían 310,000 paquetes de UPS cada día, 10 palabras se escribirían mal en cada página impresa, 225,000 recetas se prepararían mal todos los días, y el agua para beber sería insegura 7 días al año.[44]

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar su maquinaria e insumos hasta que todo está perfecto, la calidad de un servicio variará siempre, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Por más que se esfuercen, hasta las mejores compañías tendrán una que otra entrega tardía, un filete quemado, o un empleado malhumorado. Sin embargo, una buena *recuperación del servicio* puede convertir clientes molestos en clientes leales. De hecho, una buena recuperación del servicio puede lograr más consumo y más lealtad de los clientes que si todo hubiera salido perfecto desde el principio. Por ello, las compañías deben tomar medidas no sólo para prestar siempre un buen servicio, sino también para recuperarse de errores cometidos en el servicio cuando esto ocurra.

El primer paso es *facultar* a los empleados de primera línea —conferirles autoridad, responsabilidad, e incentivos que necesitan para reconocer las necesidades de los clientes, interesarse por ellas, y satisfacerlas—. En Marriott, por ejemplo, los empleados capacitados están autorizados para hacer lo que sea y de manera inmediata para mantener contentos a los huéspedes. También se espera que ayuden a la gerencia a esclarecer la causa de problemas con los huéspedes, y que sugieran a los directivos formas para mejorar el servicio general del hotel y la comodidad del huésped.

Administración de la productividad del servicio Con el rápido aumento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a presiones intensas para mejorar su productividad. Esto lo pueden lograr de varias maneras. Pueden capacitar mejor a sus empleados actuales o contratar empleados nuevos que trabajen más duro o con mayor habilidad; o aumentar la cantidad del servicio sacrificando cierta calidad. El proveedor puede "industrializar el servicio" al añadir equipo y estandarizar la producción, tal como se hace en el enfoque de línea de ensamblado que McDonald's adopta para servir comida rápida. Por último, el proveedor de servicios puede aprovechar el poder de la tecnología. Aunque a menudo pensamos que la tecnología ahorra tiempo y reduce costos en las compañías de manufactura, también tiene gran potencial —que a menudo no se usa— para volver más productivos a los empleados de servicio.

Sin embargo, las compañías deben evitar dar tanta importancia a la productividad que reduzca la calidad. Los intentos por industrializar un servicio o recortar costos pueden hacer a la compañía de servicio más eficiente a corto plazo, pero también reducir su capacidad de largo plazo para ser innovadora, mantener la calidad del servicio, o responder a las necesidades y los deseos del consumidor. En resumen, pueden poner al "servicio" fuera de servicio.

Consideraciones adicionales sobre el producto

Aquí, trataremos dos consideraciones adicionales sobre las políticas del producto: responsabilidad social en las decisiones del producto y cuestiones de marketing de productos y servicios internacionales.

DECISIONES DE PRODUCTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las decisiones en cuanto a productos han atraído considerablemente la atención pública. Los mercadólogos deben considerar detenidamente varios aspectos de política pública y

regulaciones relacionadas con adquisición o abandono de productos, protección de patentes, calidad y seguridad de los productos, y garantías de un producto.

En lo tocante a la adición de productos nuevos, el gobierno podría impedir a las compañías añadir productos mediante la adquisición de otras compañías, si el efecto amenaza con reducir la competencia. Las compañías que descontinúan productos deben estar conscientes de que tienen ciertas obligaciones legales, explícitas o implícitas, para con sus proveedores, concesionarios y clientes, quienes tienen cierto interés en el producto descontinuado. Las compañías también deben cumplir con las leyes sobre patentes al desarrollar productos nuevos. Una compañía no puede fabricar legalmente un producto que sea demasiado parecido a otro producto ya establecido por otra compañía.

Los fabricantes deben cumplir con leyes específicas en materia de calidad y seguridad de los productos. La Ley Federal de Alimentos, Fármacos y Cosméticos (de Estados Unidos) protege a los consumidores de alimentos, medicamentos, y cosméticos peligrosos o adulterados. Diversas leyes contemplan la inspección de las condiciones sanitarias de las industrias procesadoras de carne y aves. Se han aprobado leyes en materia de seguridad que regulan tejidos, sustancias químicas, automóviles, juguetes, medicamentos, y venenos. La Ley de Seguridad de Productos para Consumo emitida en 1972 estableció una Comisión de Seguridad de Productos para Consumo que está autorizada para prohibir o incautar productos potencialmente dañinos y fijar multas severas por violar la ley.

Si algunos consumidores sufren lesiones por causa de un producto mal diseñado, pueden demandar a los fabricantes o concesionarios. Actualmente, en tribunales federales y estatales de Estados Unidos se están presentando demandas por daños causados por productos con una frecuencia de casi 110,000 al año. En estas demandas, los fabricantes son encontrados culpables sólo en el 6 por ciento de todos los casos de responsabilidad civil por productos defectuosos, pero cuando esto ocurre, la indemnización otorgada por cualquier jurado es de 6 millones de dólares, y las indemnizaciones individuales pueden llegar a las decenas e incluso centenas de millones de dólares. Por ejemplo, un jurado ordenó recientemente a Ford pagar casi 369 millones de dólares a una mujer que quedó paralizada debido a un accidente que involucraba a la Ford Explorer.[45]

Este fenómeno ha producido grandes aumentos en las primas por seguros de responsabilidad por la fabricación de un producto, lo que ha causado serios problemas en algunas industrias. Algunas compañías transfieren este aumento en los costos a los consumidores mediante la elevación de sus precios. Otras se ven obligadas a descontinuar las líneas de productos de alto riesgo. Otras más están contratando "representantes de producto", cuyo trabajo es proteger a los consumidores de los daños y a la compañía de la responsabilidad al descubrir los problemas potenciales que pudiera provocar el producto.

Muchos fabricantes ofrecen garantías por escrito para convencer a los clientes de la calidad de sus productos. A fin de proteger a los consumidores, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Garantía Magnuson-Moss en 1975. Esta ley requiere que las garantías totales se ajusten a normas mínimas, las cuales incluyen reparación "en un tiempo razonable y sin cargo", reposición o reembolso total en caso de que el producto no funcione "después de un número razonable de intentos" de reparación. O bien, la compañía debe dejar en claro que está ofreciendo únicamente una garantía limitada. Esta ley ha provocado que varios fabricantes cambien de garantías totales a garantías limitadas, y que otros abandonen las garantías como herramienta de marketing.

MARKETING INTERNACIONAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Quienes venden bienes y servicios internacionalmente enfrentan retos especiales. En primer lugar, es preciso determinar qué productos y servicios conviene introducir, y en qué países. Luego, debe decidirse qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados mundiales.

Por un lado, a las compañías les gustaría estandarizar sus ofertas. La estandarización ayuda a una compañía a crear una imagen mundial coherente y reduce los costos de diseño, fabricación y marketing de ofrecer una gran variedad de productos. Por otro lado, mercados y consumidores de todo el mundo difieren enormemente. Las compañías deben responder, por lo regular, a estas diferencias mediante la adaptación de sus ofertas. Algo tan sencillo como un enchufe puede crear grandes problemas con los productos:

> Quienes han viajado por Europa han experimentado la frustración de contactos eléctricos diferentes, voltajes distintos y otros detalles que frustran al viajero internacional… Philips, el fabricante de aparatos eléctricos, tiene que producir 12 tipos de planchas sólo para servir a su mercado europeo. El problema es que Europa no tiene un estándar [eléctrico] universal. Los extremos de los cables

de las planchas llevan diferentes enchufes para diferentes países. Algunos tienen tres conectores, otros dos; las clavijas son rectas o angulares, redondas o rectangulares, gruesas, delgadas, y a veces están aisladas. El frente de los enchufes puede ser redondo, cuadrado, pentagonal o hexagonal. Algunos están perforados y otros tienen ranuras. Un enchufe francés tiene un nicho como el ojo de una cerradura. ¿Necesita una solución? Un servicio de viajes en línea ofrece a los viajeros internacionales un elaborado enchufe con adaptador de 10 piezas a un precio de 65 dólares.[46]



■ Las compañías regularmente deben adaptar sus ofertas a las diferencias presentes en los mercados internacionales. Algo tan sencillo como un enchufe eléctrico puede crear grandes problemas con los productos.

El empaque también presenta nuevos retos para el mercadólogo internacional. Las cuestiones de empaque pueden ser sutiles. Por ejemplo, podría ser difícil traducir los nombres, rótulos, y colores de un país a otro. Una compañía que use flores amarillas en su logotipo podría tener suerte en Estados Unidos, pero sufrir un desastre en México, donde una flor amarilla simboliza muerte o falta de respeto. Asimismo, aunque Nature's Gift (regalo de la naturaleza) podría resultar un nombre atractivo para setas *gourmet* en Estados Unidos, sería mortal en Alemania, donde *gift* significa veneno. También podría ser necesario adaptar el empaque para hacerlo congruente con las características físicas de los consumidores de diferentes partes del mundo. Por ejemplo, las bebidas gaseosas se venden en latas más pequeñas en Japón, para que se ajusten mejor a las pequeñas manos de los japoneses. Así, aunque la estandarización de productos y empaques puede generar beneficios, las compañías casi siempre tienen que adaptar sus ofertas a las necesidades únicas de mercados internacionales específicos.

Los mercadólogos de servicios también enfrentan retos especiales al globalizarse. Algunas industrias de servicio tienen un largo historial de operaciones internacionales. Por ejemplo, la banca comercial fue una de las primeras industrias que creció internacionalmente. Los bancos tuvieron que prestar servicios globales para satisfacer las necesidades de divisas extranjeras y crédito de clientes nacionales que querían hacer comercio exterior. En años recientes, muchos bancos se han convertido en verdaderamente globales. Por ejemplo, el Deutsche Bank de Alemania atiende a más de 12 millones de clientes ubicados en 74 países. De este modo, si sus clientes de todo el mundo quieren crecer globalmente, el Deutsche Bank puede prestarles dinero no sólo en Frankfurt, sino también en Zurich, Londres, París y Tokio.[47]

Industrias de servicios profesionales y de negocios, como contabilidad, consultoría y publicidad, apenas se globalizaron recientemente. El crecimiento internacional de estas empresas siguió a la globalización de las compañías manufactureras a las que sirven. Por ejemplo, cuando sus clientes comenzaron a utilizar estrategias de marketing y publicidad globales, las agencias publicitarias respondieron globalizando sus propias operaciones. McCann-Erickson Worldwide, una gran agencia publicitaria estadounidense, opera en más de 130 países y sirve a clientes internacionales como Coca-Cola, General Motors, ExxonMobil, Microsoft, MasterCard, Johnson & Johnson, y Unilever en mercados que van desde Estados Unidos y Canadá hasta Corea y Kazajstán. Además, McCann-Erickson forma parte del Interpublic Group of Companies, una inmensa red mundial de compañías de servicios publicitarios y marketing.[48]

Los detallistas se cuentan entre los negocios de servicios que más recientemente se han globalizado. A medida que sus mercados nacionales se saturan, detallistas estadounidenses como Wal-Mart, Toys "R" Us, Office Depot, y Saks Fifth Avenue se están expandiendo hacia mercados extranjeros de más rápido crecimiento. Por ejemplo, cada año desde 1995, Wal-Mart ha ingresado en un país nuevo; las ventas de su división internacional crecieron en más del 16 por ciento el año pasado, disparándose a más de 47.5 mil millones de dólares. Detallistas de otros países están emprendiendo acciones similares. Compradores asiáticos pueden adquirir productos estadounidenses en las tiendas francesas Carrefour. Carrefour, el segundo detallista más grande del mundo después de Wal-Mart, ahora opera más de 11,000 tiendas en 31 países. Es el principal detallista en Europa, Brasil y Argentina, y en China es el detallista extranjero más grande.[49]



■ Los detallistas se cuentan entre los negocios de servicio que más recientemente se han globalizado. Aquí, compradoras asiáticas adquieren productos estadounidenses en la tienda holandesa Makro, en Kuala Lumpur.

La tendencia hacia el crecimiento de las compañías de servicios globales continuará, sobre todo en las áreas de banca, transporte aéreo, telecomunicaciones, y servicios profesionales. En la actualidad, las compañías de servicio ya no están siguiendo simplemente a sus clientes manufactureros; en vez de eso, están encabezando la expansión internacional.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Es momento de hacer un recuento de los conceptos clave expuestos en este primer capítulo sobre la mezcla de marketing de productos y servicios. Un producto es algo más que un simple conjunto de características tangibles. De hecho, muchas ofertas de marketing consisten en combinaciones de bienes tangibles y servicios, las cuales van desde los *bienes tangibles puros* en un extremo hasta los *servicios puros* en el otro. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes se puede considerar en tres niveles. El *producto básico* consiste en los beneficios básicos que resuelven el problema, y que los consumidores buscan cuando compran un producto. El *producto real* rodea al básico e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, la marca, y el empaque. El *producto aumentado* es el producto real más los diversos servicios y beneficios que se ofrecen con él, como garantía, entrega gratuita, instalación, y mantenimiento.

1. Defina producto y las principales clasificaciones de productos y servicios.

En una definición amplia, un *producto* es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen objetos físicos, pero también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas, o combinaciones de estas entidades. Los *servicios* son productos que consisten en actividades, beneficios, o satisfacciones que se ofrecen en venta y son básicamente intangibles, como los servicios bancarios, hoteleros, de preparación de declaraciones de impuestos, y de reparaciones domésticas.

Productos y servicios se dividen en dos clases amplias con base en los tipos de consumidores que los usan. Los *productos de consumo*, adquiridos por los consumidores finales, normalmente se clasifican según los hábitos de compra del consumidor (productos de conveniencia, de comparación, de especialidad, y no buscados). Los *productos industriales*, adquiridos para un procesamiento ulterior, o para usarse en la conducción de un negocio, incluyen materiales y componentes, bienes de capital, y suministros y servicios. Otras entidades susceptibles de marketing —como organizaciones, personas, lugares e ideas— también pueden verse como productos.

2. Describa las decisiones que las compañías toman al desarrollar sus productos y servicios individuales, líneas de productos, y mezclas de productos.

Las decisiones sobre productos individuales implican atributos, marca, empaque, etiquetado, y servicios de apoyo. En las decisiones acerca de los *atributos del producto* inter-

vienen la calidad, las características, el estilo, y el diseño. Las decisiones de *marca* incluyen la selección de un nombre de marca y el desarrollo de una estrategia de marca. El *empaque* ofrece muchos beneficios clave, como protección, economía, comodidad, y promoción. Las decisiones de empaque a menudo incluyen el diseño de *etiquetas* que identifican, describen y, posiblemente, promueven el producto. Las compañías también desarrollan *servicios de apoyo de los productos* que mejoran la atención y la satisfacción de los clientes y protegen contra la competencia.

Casi todas las compañías producen una línea de productos más que un solo producto. Una *línea de productos* es un grupo de productos relacionados en cuanto a su función, las necesidades de compra de los clientes, o los canales de distribución. La *extensión de línea* implica ampliar una línea hacia abajo, hacia arriba, o en ambas direcciones, para ocupar un hueco que de otro modo podría ser llenado por un competidor. En contraste, el *relleno de línea* implica añadir artículos dentro del alcance actual de la línea. El conjunto de líneas de productos y artículos que una compañía dada ofrece a sus clientes constituye la *mezcla de productos*, la cual puede describirse en cuatro dimensiones: anchura, longitud, profundidad, y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas necesarias para desarrollar la estrategia de productos de una compañía.

3. Analice la estrategia de marca las decisiones que las compañías toman para crear y administrar sus marcas.

Algunos analistas consideran que las marcas son *el* principal activo perdurable de una compañía. Las marcas son más que nombres y símbolos, representan todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. El *valor capital de la marca* es el efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio. Una marca que posea un sólido valor capital es un activo sumamente valioso.

Para crear las marcas, las compañías deben tomar decisiones en cuanto a posicionamiento, selección, patrocinio, y desarrollo. Un *posicionamiento de marca* sólido se crea alrededor de las creencias y valores de los consumidores. La *selección del nombre de marca* implica encontrar el mejor nombre de acuerdo con una revisión cuidadosa de los beneficios, del mercado meta, y de las estrategias de marketing propuestas para el producto. Un fabricante tiene cuatro alternativas de *patrocinio de marca:* puede lanzar una *marca de fabricante* (o marca nacional); vender a revendedores usando una *marca privada,* vender por medio de *marcas bajo licencia,* o unir sus fuerzas con otra compañía para vender un producto de *marca conjunta.* La compañía también cuenta con cuatro opciones para desarrollar marcas: puede introducir *extensiones de línea, extensiones de marca, multimarcas,* o *marcas nuevas*.

Las compañías deben crear y administrar sus marcas meticulosamente. El posicionamiento de la marca debe ser comunicado continuamente a los consumidores, quizás por medio de la publicidad. Sin embargo, las marcas no se mantienen con la publicidad sino con la *experiencia de marca*. Los clientes llegan a conocer una marca a través de una amplia gama de relaciones e interacciones. La compañía debe administrar estos puntos de contacto tan cuidadosamente como lo hace con la producción de sus anuncios.

Por lo tanto, la administración de los activos de la marca de una compañía no puede recaer solamente en los gerentes de marca. Algunas compañías están estableciendo equipos de administración de activos de marca para obtener resultados más eficaces. Por último, las compañías deben inspeccionar periódicamente las fortalezas y debilidades de sus marcas. En algunos casos las marcas se deben reposicionar debido a las cambiantes preferencias del consumidor o por la aparición de nuevos competidores. Otros casos tal vez requieran *asignar una nueva marca* al producto, servicio, o compañía.

4. Identifique las cuatro características que afectan al marketing de un servicio y las consideraciones de marketing adicionales que los servicios requieren.

Los *servicios* se identifican por medio de cuatro características clave: *intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad*, *e imperdurabilidad*. Cada una de estas características plantea problemas y requerimientos de marketing. El mercadólogo busca formas de volver más tangible el servicio, de aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, de estandarizar la calidad ante la variabilidad, y de mejorar los movimientos de la demanda y las capacidades del suministro ante la imperdurabilidad de los servicios.

Las buenas compañías de servicio concentran su atención *tanto* en los clientes *como* en los empleados. Entienden la *cadena de servicio-utilidades*, la cual vincula las utilidades de la compañía de servicio con la satisfacción de empleados y clientes. La estrategia de marketing de servicios requiere no sólo marketing externo sino también *marketing interno* para motivar a los empleados, y *marketing interactivo* para crear habilidades de entrega del servicio entre los proveedores del servicio. Para tener éxito, los mercadólogos de servicios deben crear una *diferenciación competitiva,* ofrecer una *calidad de servicio* elevada, y encontrar formas de aumentar la *productividad del servicio*

5. Describa las principales tendencias y fuerzas que están transformando el panorama del marketing en esta nueva era de relaciones.

Los mercadólogos deben considerar dos cuestiones adicionales sobre los productos. En primer lugar, la *responsabilidad social*; la cual incluye aspectos de política pública y regulaciones relacionadas con adquisición o abandono de productos, protección de patentes, calidad y seguridad de los productos, y garantías de los productos. La segunda cuestión implica los desafíos especiales que enfrentan los mercadólogos de productos y servicios internacionales, quienes deben decidir qué tanto estandarizar o adaptar sus ofertas a los mercados mundiales.

Orientación con términos clave

Cadena de servicio-utilidades (225)
Calidad del producto (206)
Empaque (209)
Extensión de línea (221)
Extensión de marca (221)
Imperdurabilidad de los servicios (224)
Inseparabilidad de los servicios (224)
Intangibilidad de los servicios (223)
Línea de productos (211)
Marca (208)
Marca propia (marca privada o marca de tienda) (218)
Marcas conjuntas (220)
Marketing interactivo (228)
Marketing interno (226)
Marketing social (203)
Mezcla de productos (o variedad de productos) (213)
Producto (199)
Producto de comparación (201)
Producto de consumo (200)
Producto de conveniencia (201)
Producto de especialidad (201)
Producto industrial (202)
Producto no buscado (202)
Servicio (199)
Valor capital de la marca (214)
Variabilidad de los servicios (224)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Enumere y explique los productos básicos, reales, y aumentados de las experiencias educativas que ofrecen las universidades. ¿En qué difieren, si es que lo hacen, de experiencias ofrecidas por institutos de enseñanza superior?
2. Enumere y resuma las características de los cuatro tipos de productos de consumo. Proporcione un ejemplo de cada tipo.
3. Visite una tienda de comestibles y observe los empaques de productos de compañías competidoras en dos o tres categorías de productos. ¿Qué empaques son mejores? ¿Por qué? ¿Alguno de estos empaques contiene un valor agregado para el producto? ¿Alguno de estos empaques ayuda a crear relaciones con los clientes actuales o con los posibles clientes?
4. Visite el sitio web de la compañía Kraft Foods (www.kraft.com/brands/index.html) y examine su lista de marcas. Evalúe la mezcla de productos de la compañía en cuanto a dimensiones de anchura, longitud, profundidad, y consistencia.
5. Defina el término *valor capital de la marca.* Mencione tres compañías que usted perciba tienen un alto valor capital de la marca. ¿Cómo se compara el valor capital de cada marca con el de sus competidores?
6. ¿En qué difieren los servicios ofrecidos por una tintorería de los ofrecidos por una tienda de componentes para automóvil en términos de intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad?

Preguntas de aplicación

1. Considere las siguientes extensiones de marca y evalúe qué tan congruentes son las asociaciones de la marca con el producto nuevo: Kodak se extiende a pilas, Winnebago a tiendas de campaña, Fisher-Price a armazones de anteojos para niños, Harley-Davidson a cigarrillos, y Dunkin' Donuts a cereales. ¿Cuál de las extensiones de marca propuestas tiene más probabilidades de resultar exitosa? ¿Cuál tiene menos probabilidades?
2. Emplee seis cualidades deseables que debe poseer un buen nombre de marca y cree un nombre de marca para un producto de cuidado personal que contenga la siguiente declaración de posicionamiento: "Formulado para los participantes y entusiastas de los deportes extremos, _____ es un desodorante que combina una eficaz protección contra el mal olor con una perdurable y seductora fragancia que aumentará su suerte en las relaciones románticas.".
3. ¿Cómo puede el gerente de un cine administrar la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, e imperdurabilidad de sus servicios? Proporcione ejemplos específicos que ilustren sus ideas. ¿Cómo podría el cine usar el marketing interno y el marketing interactivo para aumentar su cadena de servicio-utilidades?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Cuando usted compra un galón de leche, ¿qué tan seguido revisa la fecha de caducidad impresa en el empaque? ¿Alguna vez se ha preguntado qué tan exacta es realmente esa fecha? De acuerdo con Milco, una compañía productora de lácteos, la fecha de caducidad de un producto tal vez no prevea con exactitud su frescura. Para resolver estas dificultades y aliviar las preocupaciones de los consumidores, Milco desarrolló recientemente una innovación en sus empaques: el indicador de frescura. Al comparar dos anillos de color impresos en el empaque del producto, un consumidor puede saber si el producto ya ha caducado, va a caducar pronto, o todavía está fresco. El director de marketing de Milco dice: "Cuando los consumidores compran artículos perecederos como jugos frescos y lácteos, corren el riesgo de adquirir productos caducados o deteriorados. Con el indicador de frescura ya no tienen que correr ese riesgo".*

1. ¿La inclusión del indicador de frescura en un galón de leche cambiaría su opinión sobre una marca que de otra manera hubiera pasado por alto?
2. ¿De qué manera influye la tecnología de empaque en la percepción de una marca? ¿Cómo podría el indicador de frescura cambiar las opiniones de los consumidores de una marca de leche?

*Robbie Greenfield, "Fresh Innovation Leads Milco's Dairy Comeback", 14 de julio de 2005, consultado en www.itp.net.

Enfoque en la ética

A las compañías les interesa proteger sus nombres de marca, tanto en el mundo físico como en el ciberespacio. El término *ciberocupación* ha sido usado para referirse a la actividad de algunos individuos que registran el nombre de un dominio que es idéntico o muy similar a una marca registrada distintiva o muy famosa. Tales individuos obtienen el nombre del dominio con la esperanza de usar la dirección web similar para atraer tráfico a su propio sitio web, y entonces vender el nombre del dominio a la compañía por una ganancia sustancial. Esta práctica se convirtió en ilegal en Estados Unidos gracias a la aprobación de la Ley para la Protección del Consumidor contra la Ciberocupación, emitida el año 2000, la cual sanciona a los individuos que registren el nombre de un dominio "de mala fe" con multas de hasta 100,000 dólares por cada nombre de dominio. Bajo esta ley, Google ganó recientemente un caso contra un hombre ruso que registró cuatro nombres de dominio: googkle.com, ghoogle.com, gfoogle.com, y gooigle.com.

1. ¿Por qué las compañías deben preocuparse por la ciberocupación? ¿Qué impacto tiene la ciberocupación en los nombres de marca y en el valor capital de la marca?
2. Algunas personas consideran que los nombres de los dominios deben adjudicarse a quien "primero los pida, primero los obtenga" sin que ninguna compañía o individuo pueda reclamar nombres de dominios no registrados. ¿Ésta usted de acuerdo con esto?
3. ¿Cómo se compara la protección del nombre de marca en el ciberespacio con la protección de las marcas registradas?

*Vea Keith Regan, "Arbitrators Back Google in Fight Against Typo Squatter", 11 de julio de 2005, consultado en www.ecommercetimes.com.

Videos

El caso en video de Swiss Army que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 8



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. explicar cómo las compañías obtienen y desarrollan ideas sobre nuevos productos
2. enumerar y definir los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos
3. describir las etapas del ciclo de vida de los productos
4. describir cómo cambian las estrategias de marketing durante el ciclo de vida del producto

Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida de los productos

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior estudiamos las decisiones que toman los mercadólogos para administrar marcas individuales y mezclas enteras de productos. En este capítulo, abarcaremos otros dos temas relacionados con los productos: el desarrollo de nuevos productos, y la administración de los productos a lo largo de sus ciclos de vida. Los nuevos productos son la sangre viva de las organizaciones. Sin embargo, su desarrollo es riesgoso y muchos productos nuevos fallan. Por ello, la primera parte de este capítulo plantea un proceso para encontrar y desarrollar nuevos productos que tengan éxito. Una vez introducidos al mercado, el mercadólogo tratará de que sus productos disfruten de una vida larga y feliz. En la segunda mitad del capítulo, veremos que todos los productos pasan por varias etapas de un ciclo de vida, y que cada etapa presenta nuevos retos que requieren diferentes estrategias y tácticas de marketing.

Para empezar, consideraremos a Apple Computer. Como temprano innovador de nuevos productos, Appple tuvo un rápido e impresionante inicio. Pero tan sólo una década después, cuando su fuego creativo aminoró, Apple estuvo al borde de la extinción. Esto marcó la pauta para uno de los más extraordinarios retornos en la historia corporativa. Continúe leyendo para que se entere de cómo el cofundador de Apple, Steve Jobs, utilizó infinidad de innovadores y nuevos productos, primero para fundar la compañía y después para renovarla 20 años más tarde.

Desde el inicio, la historia de Apple Computer ha sido de deslumbrante creatividad e innovación orientada hacia el consumidor. Bajo el liderazgo de su cofundador y genio creativo, Steve Jobs, las primeras computadoras personales de Apple, lanzadas a finales de la década de 1970, se distinguieron por su apariencia y facilidad de uso. La computadora Macintosh de la compañía, dada a conocer en 1984, y sus impresoras LazerWriter iluminaron nuevos senderos para la computación y la edición electrónica, convirtiendo a Apple en un líder temprano de la industria, tanto en innovación como en participación de mercado.

Pero entonces las cosas cambiaron para Apple. En 1985, luego de acaloradas disputas con el nuevo presidente que acababa de contratar hacía solo un año, Steve Jobs dejó Apple. Sin Jobs, los fuegos creativos de Apple aminoraron. Hacia finales de la década de 1980, la suerte de la compañía iba disminuyendo conforme una nueva ola de computadoras personales que contenían microprocesadores de Intel y software de Microsoft arrasaban en el mercado. Desde mediados hasta finales de la década de 1990, las ventas de Apple habían disminuido a 5 mil millones de dólares, un 50 por ciento menos que sus ventas anteriores más altas. Y su superioridad previa de participación en el mercado de las computadoras personales se había reducido a un diminuto 2 por ciento. Incluso los más ardientes fanáticos de Apple los "macolytes" empezaban a titubear, y los días de la compañía parecían estar contados.

Sin embargo, para 2005, Apple había fraguado un extraordinario retorno. Con ventas esperadas de 13 mil millones de dólares, Apple terminó un año en el que sus ventas aumentaron en un 33 por ciento y sus ganancias se cuadruplicaron. Los precios de sus acciones fueron los más altos registrados hasta entonces. "Decir que Apple Computer está 'caliente', no es hacerle justicia", dijo un analista. "Apple está 'que arde', es moderno, y en onda… los fanáticos de los aparatos electrónicos en todo el mundo lo han coronado como el maestro de las cosas modernas".

¿Qué provocó este imponente regreso? Apple redescubrió la magia que antes había proporcionado tanto éxito a la compañía: la creatividad orientada hacia el cliente y la innovación en nuevos productos. La sorprendente transformación comenzó con el regreso de Steve Jobs en 1997. Cuando dejó Apple, Jobs fundó una nueva compañía de computación, NeXT. Después compró Pixar Animation Studios, y la convirtió en una potencia en la industria del entretenimiento. Jobs regresó a Apple con la determinación de infundir nueva vida creativa y un enfoque hacia el cliente en la compañía que había cofundado 20 años atrás.

La primera tarea de Jobs era revitalizar el negocio de computadoras Apple. Primero, en 1998, Apple lanzó la computadora personal iMac, que incluía un elegante monitor y disco duro en forma de huevo, todo en una sola unidad rodeada por una cubierta futurista transparente color turquesa. Con acceso a internet por medio de una tecla, esta máquina estaba diseñada específicamente para navegar por la red (de ahí la "i" en "iMac"). La impresionante iMac obtuvo críticas muy favorables por su diseño y atrajo montones de compradores. En un año, se habían vendido más de un millón de unidades.

Después Jobs presentó Mac OS X, un innovador sistema operativo Apple que un observador llamó "el equivalente a una cruza entre un Porsche y un tanque de guerra". OS X fue la plataforma de lanzamiento para una nueva generación de productos y computadoras Apple. Consideremos a iLife, un grupo de programas incluidos en todas las nuevas Mac, que contiene aplicaciones como iMovie (para editar videos), iDVD (para grabar películas, presentaciones en diapositivas de fotografías digitales, y música en un DVD que se puede observar en la televisión), iPhoto (para manejar y retocar fotografías digitales), GarageBand (para crear y mezclar música), e iWork (para elaborar presentaciones y boletines).

La iMac y el Mac OS X volvieron a colocar a Apple en el mapa de la computación personal. Pero Jobs sabía que Apple, una compañía de nicho que obtenía menos del 5 por ciento de participación de mercado, nunca alcanzaría el nivel de competidores dominantes como Dell y HP. El crecimiento real y el estrellato requerirían un razonamiento aun más creativo. Y no es posible obtener más creatividad que con iPod y iTunes, innovaciones que cambiarían completamente la manera en que la gente compra y escucha la música.

Siendo él mismo un amante de la música, Jobs advirtió que millones de jóvenes estaban usando computadoras y quemadores de discos compactos para descargar canciones digitales de servicios electrónicos ilegales como Napster, y después quemar sus propios discos compactos de música. Rápidamente se dispuso a integrar los quemadores de discos compactos como equipos estándar en todas las Mac. Después, para ayudar a los usuarios a descargar y administrar sus bases de datos de música, los programadores de Apple crearon un software vanguardista llamado iTunes.

De acuerdo con el observador de Apple, Brent Schendler, incluso antes de que iTunes fuera lanzado, Jobs "reconoció que aunque grabar y tocar la música en la computadora era muy bueno, sería mejor si existiera un reproductor personal portátil que pudiera almacenar toda la música digital para poder escucharla en cualquier lado". Menos de nueve meses después, Apple introdujo el elegante y sexy iPod, una minúscula computadora con una sorprendente capacidad de almacenamiento de música digital y una interfaz fácil de usar para administrarla y tocarla. 18 meses más tarde se inauguró en la web la Apple iTunes Music Store, permitiendo así que los consumidores descargaran legalmente discos compactos y canciones individuales.

Los resultados fueron sensacionales. El iPod se clasifica entre uno de los más grandiosos aparatos electrónicos de consumo de todos los tiempos. Para enero de 2005, Apple había vendido 10 millones de iPod (comparado con las ventas de 3 millones de Walkman Sony en un periodo similar), y los consumidores estaban arrebatándose los iPod adicionales a un ritmo de 40 por minuto. Alrededor de 300 millones de canciones habían sido descargadas de iTunes Music Store, con 9.6 millones de canciones adicionales descargándose cada semana. "Esperábamos que se descargaran un millón de canciones en los primeros seis meses, pero eso ocurrió en los primeros seis días", dice el portavoz de Apple. Tanto iPod como iTunes Music Store están captando más del 65 por ciento de participación en sus respectivos mercados.

El éxito de Apple está atrayendo a una horda de grandes e ingeniosos competidores. Para permanecer a la cabeza, la compañía debe vigilar de cerca a los consumidores y seguir innovando. Así, Apple no se queda quieto. Recientemente introdujo una línea de nuevos aparatos inalámbricos de fácil uso que vinculan a las computadoras caseras con computadoras de negocios, aparatos estereofónicos, y otros artículos. Su servicio electrónico por suscripción .Mac cuenta con más de 600,000 miembros. Apple incluso ha abierto 100 o más nuevas, modernas, y elegantes tiendas Apple. Y los observadores piensan que existen muchos más nuevos productos en el horizonte: un iPod inalámbrico; un vPod (iPod que reproduce video), iHome (mágico aparato que controla todos los aparatos digitales de entretenimiento del hogar); un iPhone (combinación de iPod y teléfono celular), así como un iPod on Wheels (un centro que integra al iPod con el sistema de entretenimiento del automóvil). El año pasado, en una encuesta realizada por el Boston Consulting Group a ejecutivos de alto nivel en todo el mundo, Apple encabezó la lista de las 20 compañías más innovadoras del mundo, obteniendo el doble de votos que el segundo lugar, 3M.

Al parecer, casi de la noche a la mañana, Steve Jobs ha transformado a Apple de un fabricante de computadoras de nicho en una importante fuerza posicionada en el mercado de los aparatos electrónicos de consumo, la música digital, y quién sabe que más en el futuro. Jobs lo ha hecho por medio de la innovación —al ayudar a las personas que lo rodean a "Pensar diferente" (el lema de Apple) en su búsqueda por proporcionar valor a los clientes. La revista *Time* lo resume así:

> ¿La receta del éxito de [Steve Jobs]? Es un genio creativo y de marketing con una rara capacidad para entrar en la mente de los consumidores y comprender qué cosas los cautivarán. Está obsesionado con la experiencia del usuario de Apple… Considerando los productos que sus compañías han lanzado, queda claro que alguien realmente le preguntó: ¿Cómo podemos "pensar diferente" sobre esto?… Ya sea que se trate de la Macintosh original, de la iMac, del iPod, del monitor plano, o incluso del sistema operativo Apple, la mayor parte de los productos de la compañía en las últimas tres décadas ha tenido diseños que están tres pasos por delante de la competencia… Jobs posee un empuje y una visión que se renuevan, una y otra vez. Y nos deja esperando por su siguiente paso.[1]

Tal como sugiere la historia de Apple, una compañía debe desarrollar y administrar sus nuevos productos de manera eficaz. Todos los productos atraviesan por una especie de ciclo de vida: nacen, pasan por varias fases, y finalmente mueren conforme surgen nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores. Este ciclo de vida del producto presenta dos principales desafíos: primero, dado que tarde o temprano los productos entran en declive, una compañía debe ser capaz de desarrollar nuevos productos que sustituyan a los que están envejeciendo (el desafío del *desarrollo de nuevos productos*). Segundo, la compañía debe ser buena para adaptar sus estrategias de marketing a los cambios en gustos, tecnologías, y competencia a medida que los productos atraviesan por las distintas etapas de su ciclo de vida (el desafío de las *estrategias del ciclo de vida de los productos*). Primero examinaremos el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos, y luego el de manejarlos exitosamente durante su ciclo de vida.

Estrategia para el desarrollo de nuevos productos

Ante los rápidos cambios en los gustos de los consumidores, la tecnología, y la competencia, las compañías deben desarrollar un flujo constante de productos y servicios nuevos. Una compañía puede adquirir productos nuevos de dos maneras; una de las cuales consiste en la *adquisición*, mediante la compra de una compañía entera, una patente, o una licencia para producir el producto de alguien más—. La otra forma se basa en el **desarrollo de nuevos productos,** lo cual se lleva a cabo en el departamento de investigación y desarrollo de la propia compañía. El término *nuevos productos* se refiere a productos originales, a mejoras en los productos, a modificaciones de los productos, y a marcas nuevas que la compañía desarrolla mediante sus propias actividades de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el tema del desarrollo de nuevos productos.

Desarrollo de nuevos productos
Desarrollo de productos originales, mejoras a productos, modificaciones de productos, y marcas nuevas mediante las labores de investigación y desarrollo de la empresa.

La innovación puede representar muchos riesgos. RCA perdió 580 millones de dólares en su reproductor de videodiscos Selecta Vision; Texas Instruments perdió la espectacular cantidad de 660 millones de dólares antes de retirarse del negocio de las computadoras caseras; y WebTV perdió 725 millones de dólares antes de retirarse. Pero incluso estas cantidades palidecen en comparación con el monto del fracaso del sistema telefónico inalámbrico vía satélite de Iridium, el cual ascendió a 5 mil millones de dólares. Otros costosos fracasos de compañías renombradas incluyen a New Coke (Coca-Cola Company), Eagle Snacks (Anheuser-Busch), el correo electrónico Zap Mail (Federal Express), las películas instantáneas Polarvision (Polaroid), los cigarrillos "sin humo" Premier (R. J. Reynolds), y los emparedados Arch Deluxe (McDonald's).[2]

Los productos nuevos siguen fracasando con una frecuencia alarmante. Los estudios indican que más del 90 por ciento de todos los artículos nuevos de consumo fracasan en un lapso de dos años. Tan sólo el año pasado se lanzó la impresionante cantidad de 34,000 nuevos productos entre alimentos, bebidas, y artículos de belleza. Pero menos del 2 por ciento de dichos productos fueron considerados como exitosos. Los productos industriales nuevos parecen tener mayor aceptación, aunque también enfrentan altas tasas de fracaso de hasta un 30 por ciento.[3]

¿Por qué fracasan tantos productos nuevos? Existen varias razones. Aunque una idea sea buena, pudiera haberse estimado en exceso el tamaño del mercado. Tal vez el producto real no se diseñó tan bien como debiera; o quizá su posicionamiento en el mercado no fue el correcto, el precio resultó demasiado alto, o la publicidad fue deficiente. Un ejecutivo de alto nivel podría impulsar una idea favorita a pesar de los hallazgos desfavorables de la investigación de mercados. A veces los costos del desarrollo de un producto son más altos de lo esperado, y otras veces los competidores contraatacan con mayor ferocidad que la esperada. Sin embargo, las razones por las que algunos productos nuevos fracasan parecen bastante obvias. Consideremos el siguiente ejemplo:[4]

> Recorrer los pasillos del New Product Showcase and Learning Center de Robert McMath es como entrar en la versión escalofriante de un supermercado. Hay alimento Gerber para adultos



■ Visitar New Product Showcase and Learning Center es como entrar en la versión escalofriante de un supermercado. Cada producto fallido representa un despilfarro de dinero y esperanzas.

(puré agridulce de puerco y pollo Madeira), helados para microondas Hot Scoop, cigarrillos sin humo Premier, y cerveza transparente Miller Clear Beer. También hay aderezo para ensalada en atomizador Richard Simmons Dijon Vinaigrette Salad Dressing. Casi todos los 73,500 productos mostrados fueron rotundos fracasos. Detrás de cada uno hay esperanzas y dinero despilfarrados.

McMath, el genial curador de este museo Smithsoniano de consumismo, produce muchas carcajadas cuando plantea su pregunta favorita: "¿En qué pensaban?" Algunas compañías fracasaron porque colocaron confiables nombres de marca en algo totalmente ilógico. Por ejemplo, cuando usted escucha el nombre Ben-Gay, inmediatamente piensa en la manera en que la crema Ben-Gay reconforta y estimula su piel. ¿Puede imaginar lo que sería tragar una aspirina Ben-Gay? ¿Cómo se sentiría bebiendo una lata de ponche de frutas Exxon, o una bebida para quitar la sed de Kodak? Otros mal concebidos intentos por extender un buen nombre incluyen el cereal Cracker Jack, la salsa de tomate Smucker's, y el detergente para ropa Fruit of the Loom. En retrospectiva: ¿En *qué* pensaban? Se podía reconocer que algunos productos innovadores estaban destinados al fracaso a partir de la elección de su nombre: Huevos tostados, antitranspirante de pepino en aerosol, salchichas Océano Saludable, champú de suero, dentífrico en aerosol Dr. Care (muchos padres dudaron en comprar a sus hijos cosas como estas). Pero de verdad: ¿En qué pensaban?

Así, las compañías enfrentan un problema —deben desarrollar nuevos productos—, pero las posibilidades de tener éxito no son muy buenas. En resumen, para crear nuevos productos que tengan éxito, la compañía debe entender a sus consumidores, mercados y competidores para poder desarrollar productos que entreguen un valor superior a los clientes. Debe planificar con cuidado los productos nuevos y establecer un *proceso de desarrollo de nuevos productos* que funcione de manera sistemática para encontrar y hacer crecer esos productos. En la figura 8.1 se muestran los ocho pasos principales de este proceso.

GENERACIÓN DE IDEAS

Generación de ideas
Búsqueda sistemática de ideas para productos nuevos.

El desarrollo de nuevos productos inicia con la **generación de ideas —**la búsqueda sistemática de ideas para productos nuevos—. Una compañía, por lo regular, tiene que generar muchas ideas si quiere encontrar unas cuantas que sean buenas. Según un consultor gerencial, en promedio las compañías "revisan 3000 ideas antes de encontrar una ganadora". Por ejemplo, en una sesión de lluvia de ideas de Prudential Insurance Company se propusieron 1500 ideas, de las cuales sólo 12 fueron consideradas meritorias.[5]

Entre las principales fuentes de ideas para productos nuevos están las fuentes internas y las fuentes externas, tales como clientes, competidores, distribuidores, proveedores, y otros.

Fuentes de ideas internas Si usa *fuentes internas*, la compañía puede encontrar nuevas ideas mediante la investigación y el desarrollo formales. Puede consultar con sus ejecutivos, científicos, ingenieros, personal de fabricación, y vendedores. Algunas compañías han creado provechosos programas de iniciativa interna, los cuales animan a los empleados a generar y desarrollar ideas para productos nuevos. Por ejemplo, la conocida "regla del 15 por ciento" de 3M permite a sus empleados dedicar 15 por ciento de su tiempo a proyectos de interés personal, sea que esos proyectos beneficien directamente o no a la compañía. De manera similar, el programa IDEA de

FIGURA 8.1
Principales etapas en el desarrollo de nuevos productos



Texas Instruments proporciona fondos a los empleados que investigan sus propias ideas. Uno de los nuevos productos de éxito que han salido del programa IDEA fue Speak 'n' Spell, el primer juguete para niños en incluir un microprocesador. Muchos otros juguetes parlantes le siguieron, los cuales, en última instancia, generaron varios cientos de millones de dólares para TI.

Fuentes externas de ideas También se obtienen buenas ideas para productos nuevos al observar y escuchar a los *clientes*. La compañía puede analizar las preguntas y quejas de los clientes para encontrar productos nuevos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. Los ingenieros o vendedores de la compañía pueden reunirse con los clientes y trabajar con ellos para estudiar sugerencias e ideas. La compañía puede realizar encuestas, organizar grupos de enfoque, observar a los consumidores en su entorno natural, o invitarlos a comunicarle sus necesidades y deseos.

LEGO hizo precisamente eso cuando invitó a 250 fanáticos de los juegos de trenes LEGO a visitar su oficina de Nueva York para evaluar nuevos diseños. "Nosotros los desdeñábamos", dice un fanático de LEGO e ingeniero de Intel en Portland. Pero el grupo le proporcionó a LEGO muchas ideas nuevas, y la compañía les dio buen uso. "Literalmente produjimos lo que nos dijeron que debíamos producir", dice un ejecutivo de LEGO. El resultado fue el juego "Santa Fe Super Chief". Gracias a las recomendaciones en línea de los 250 fanáticos, las primeras 10,000 unidades de LEGO se agotaron en menos de dos semanas sin ayuda de ningún esfuerzo de marketing adicional.[6]



■ Ideas de productos de los clientes: Los consejos de 250 fanáticos de los juegos de trenes produjeron el Santa Fe Super Chief de LEGO, un producto nuevo con gran éxito de ventas que se agotó en menos de dos semanas.

Los consumidores a menudo crean nuevos productos que usan por su cuenta, y las compañías se pueden beneficiar al colocarlos en el mercado. Por ejemplo, durante años, los clientes divulgaron la noticia de que el aceite de baño y humectante Skin-So-Soft era también un excelente repelente de insectos. En tanto que algunos consumidores estaban satisfechos con simplemente bañarse en el agua perfumada con el aceite, otros lo llevaban en sus mochilas a campamentos infestados de mosquitos o guardaban una botella en sus casas de playa. Avon convirtió esta idea en la línea completa de productos insecticidas Skin-So-Soft Bug Guard, incluyendo las toallitas Bug Guard Mosquito Repellant Moisturizing Towelettes y Bug Guard Plus, una combinación de humectante, repelente de insectos, y protector solar.[7]

Por último, algunas compañías incluso proporcionan a los clientes las herramientas y recursos necesarios para diseñar sus propios productos. Dice un experto: "El cliente no solamente es el rey, ahora es líder de investigación de mercados, jefe de investigación y desarrollo, y gerente de desarrollo de producto.".[8] Por ejemplo, el fabricante de juegos para computadora Electronic Arts (EA) advirtió que sus clientes estaban creando un nuevo contenido para sus juegos existentes y colocándolo en línea con el fin de que otros lo usaran de manera segura. EA empezó entonces a incluir herramientas básicas para el desarrollo de juegos en sus empaques, y a transmitir las innovaciones de los clientes a sus diseñadores para usarlas en nuevos juegos. "La comunidad de fanáticos ha tenido una tremenda influencia en el diseño de los juegos", dice un ejecutivo de EA, "y como resultado, los juegos son mejores".[9]

Las compañías deben tener cuidado de no apoyarse demasiado en las aportaciones de los clientes cuando desarrollan nuevos productos. En el caso de algunos productos, en especial de los altamente tecnológicos, los clientes quizás no sepan lo que necesitan. "Dar a la gente lo que quiere no siempre es suficiente", dice un consultor de manejo de innovaciones. "La gente quiere ser sorprendida; quiere algo mejor de lo que imagina, algo que supere lo que ya le gusta".[10]

Los *competidores* son otra buena fuente de ideas para productos nuevos. Las compañías vigilan los anuncios y otras formas de comunicación de sus competidores para enterarse de las novedades; compran esos productos nuevos, los estudian para ver cómo funcionan, analizan sus ventas, y deciden si deben sacar o no un producto nuevo propio. Los *distribuidores y proveedores* también pueden aportar muchas ideas buenas para productos nuevos. Los revendedores están cerca del mercado y pueden transmitir información acerca de los problemas de los clientes y de las posibilidades de generar productos nuevos. Los proveedores pueden enterar a la compañía sobre conceptos, técnicas y materiales nuevos que pueden servir para desarrollar nuevos productos.

Muchas compañías también *subcontratan* desarrolladores externos para realizar algunas de sus innovaciones en productos. Compañías como Dell, Motorola, y Philips algunas veces compran diseños completos de aparatos digitales a desarrolladores asiáticos, y después los venden con los nombres de sus propias marcas.[11] Otras fuentes de ideas son las

revistas, exposiciones, y seminarios del ramo; dependencias del gobierno; consultores de producto nuevo; agencias publicitarias; bufetes de investigación de mercados; laboratorios universitarios y comerciales, e inventores.

La búsqueda de ideas para productos nuevos debe ser sistemática, no casual. De lo contrario surgirán pocas ideas, y muchas buenas ideas no recibirán la atención correspondiente. La compañía puede evitar estos problemas mediante la instalación de un *sistema de administración de ideas* que dirija el flujo de ideas nuevas hacia un punto central en el que puedan reunirse, revisarse, y evaluarse. Puede nombrar como gerente de ideas a una persona respetada y con antigüedad; establecer un número telefónico gratuito o un sitio web y alentar a los socios de la compañía —empleados, proveedores, distribuidores, concesionarios— a sugerir nuevas ideas. Puede asignar un comité multifuncional de administración de ideas para evaluar las ideas propuestas para nuevos productos, y crear programas de reconocimiento que recompensen a quienes aporten las mejores ideas.[12]

El enfoque de gerente de ideas produce dos resultados favorables. Primero, ayuda a crear dentro de la compañía una cultura orientada hacia la innovación. Demuestra que la alta dirección apoya, fomenta y recompensa la innovación. Segundo, produce mayor cantidad de ideas entre las cuales seguramente habrá algunas muy buenas. Al madurar el sistema, las ideas fluirán con mayor libertad. Las buenas ideas ya no se marchitarán por falta de alguien con quién comentarlas o de un partidario en la alta dirección.

DEPURACIÓN DE IDEAS

Depuración de ideas
Examinar ideas de productos nuevos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

El propósito de la generación de ideas es crear gran cantidad de ideas. El propósito de las etapas subsecuentes es *reducirlas* en número. La primera etapa en la reducción de la cantidad de ideas es la **depuración de ideas,** la cual ayuda a encontrar las ideas buenas y desechar las malas lo antes posible. Los costos por el desarrollo de productos se elevan considerablemente en las etapas posteriores, en consecuencia la compañía sólo querrá proceder con las ideas que tengan mayores posibilidades de convertirse en productos rentables.

Muchas compañías piden a sus ejecutivos escribir sus ideas para productos nuevos en un formato estándar a fin de que un comité de productos nuevos las pueda revisar. El resumen describe el producto, el mercado meta, y la competencia, e incluye estimaciones burdas del tamaño del mercado, del precio del producto, del tiempo y del costo de desarrollo, de los costos de fabricación, y de la tasa de rendimiento. Luego, el comité evalúa la idea en términos de un conjunto de criterios generales.

Por ejemplo, en Kao Company, un gran fabricante japonés de productos de consumo, el comité hace preguntas como: ¿El producto es realmente útil para los consumidores y para la sociedad? ¿Es bueno para nuestra compañía en particular? ¿Es compatible con los objetivos y estrategias de la compañía? ¿Contamos con personal, capacidad, y recursos para que tenga éxito? ¿Proporciona más valor a los clientes que los productos de la competencia? ¿Es fácil de anunciar y distribuir? Muchas compañías tienen sistemas muy bien diseñados para calificar y depurar las ideas de productos nuevos.

DESARROLLO Y PRUEBA DEL CONCEPTO

Concepto de producto
Versión detallada de la idea del producto nuevo expresada en términos que el consumidor entienda.

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirla en un **concepto de producto**. Es importante distinguir entre una idea de producto, un concepto de producto, y una imagen de producto. Una *idea de producto* es una idea para desarrollar un posible producto que la compañía puede imaginarse ofreciendo al mercado. Un *concepto de producto* es una versión detallada de la idea del producto, y se expresa en términos significativos para el consumidor. Una *imagen de producto* es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.

Desarrollo del concepto Después de más de 10 años invertidos en su desarrollo, DaimlerChrysler se está preparando para comercializar su automóvil eléctrico experimental impulsado mediante celdas de combustible. El sistema de celdas de combustible de este coche no contamina porque opera directamente con hidrógeno líquido y su único subproducto es agua. El motor aprovecha de modo muy eficiente el combustible, y confiere al nuevo automóvil ventaja ecológica incluso frente a los muy eficientes automóviles híbridos que funcionan con gasolina y electricidad.

DaimlerChrysler está probando actualmente más de 100 automóviles "F-Cell" bajo diferentes condiciones climáticas, situaciones de tráfico, y estilos de manejo en distintos lugares del mundo. El vehículo se basa en el diminuto Mercedes A-Class, acelera rápidamente, alcanza velocidades de hasta 85 millas por hora, y tiene un alcance de manejo de

250 millas, lo que le confiere una ventaja enorme con respecto a los automóviles eléctricos de baterías que sólo recorren unas 80 millas antes de necesitar entre 3 y 12 horas para recargar las baterías. Los sistemas de celdas de combustible también se están probando en autobuses, camiones, y otros vehículos.[13]

Ahora la tarea de DaimlerChrysler es desarrollar este nuevo producto mediante conceptos alternativos de producto, averiguar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes, y elegir el mejor. En consecuencia, podría crear los siguientes conceptos de producto para su coche eléctrico que funciona con celdas de combustible:

Concepto 1 Subcompacto de precio moderado, diseñado como segundo coche familiar para usarse dentro de la ciudad. El vehículo es ideal para hacer mandados y visitar amigos.

Concepto 2 Compacto deportivo de costo medio, atractivo para los jóvenes.

Concepto 3 Automóvil subcompacto "verde" de bajo costo, atractivo para gente consciente de las repercusiones ecológicas y que desea un transporte práctico y poco contaminante.

Concepto 4 Un costoso SUV, atractivo para quienes gustan del espacio que ofrecen los SUV pero desaprueban su bajo rendimiento de combustible.



■ La tarea de DaimlerChrysler es desarrollar su coche eléctrico de celdas de combustible F-Cell mediante conceptos alternativos de producto, averiguar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes, y elegir el mejor.

Prueba de concepto La **prueba de concepto** requiere exponer los conceptos de productos nuevos ante grupos de consumidores meta. El concepto se podría presentar a los consumidores simbólica o físicamente. He aquí, en palabras, el concepto 3:

> Un automóvil subcompacto vivaz, eficiente, divertido de manejar, con capacidad para cuatro personas, eléctrico, y que se impulsa mediante celdas de combustible. Esta maravilla de la alta tecnología opera con hidrógeno líquido, por lo que ofrece transporte rápido y confiable prácticamente sin ningún tipo de contaminación. Alcanza velocidades de hasta 85 millas por hora y, a diferencia de los automóviles eléctricos impulsados por baterías, nunca necesita recargarse. El precio de este automóvil, totalmente equipado, es de 25,000 dólares.

Prueba de concepto
Exposición de los conceptos de un producto nuevo ante un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten o no una fuerte atracción por tal producto.

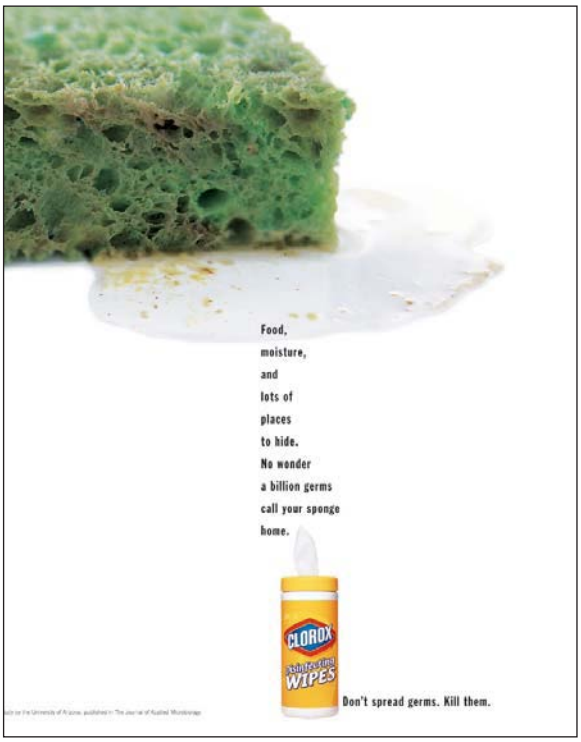
En el caso de algunas pruebas de concepto, basta con ofrecer una descripción en palabras o con imágenes. Sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto hará más confiable la prueba. Después de exponer el concepto a los consumidores, se podrían conocer sus reacciones ante él mediante las respuestas dadas a preguntas como las de la tabla 8.1.

Tales respuestas ayudarán a la compañía a decidir cuál concepto es el más atractivo. Por ejemplo, la última pregunta se refiere a la intención de compra por parte del consumidor. Supongamos que un 10 por ciento de los consumidores dice que "definitivamente" lo compraría, y que otro 5 por ciento dice que "probablemente" lo haría. La compañía podría proyectar estas cifras sobre la población total del grupo meta para estimar el volumen de ventas. Aún así, la estimación sería incierta porque la gente no siempre hace lo que dijo que haría.

Muchas compañías prueban de forma rutinaria conceptos de producto nuevo entre los consumidores antes de intentar convertirlos en productos nuevos reales. Por ejemplo,

TABLA 8.1
Preguntas para la prueba de concepto del coche eléctrico impulsado por celdas de combustible

1. ¿Entiende el concepto de automóvil eléctrico impulsado por celdas de combustible?
2. ¿Cree en lo que se dice acerca del desempeño del vehículo?
3. ¿Qué beneficios importantes ofrece un coche eléctrico impulsado por celdas de combustible, en comparación con un automóvil convencional?
4. ¿Cuáles son sus ventajas en comparación con un automóvil eléctrico impulsado por baterías?
5. ¿Qué mejoras sugeriría usted a las características del automóvil?
6. ¿Para qué usos preferiría manejar un automóvil eléctrico impulsado por celdas de combustible en lugar de un coche convencional?
7. ¿Qué precio le parecería razonable para este automóvil?
8. ¿Quién intervendría en su decisión de comprar un coche como éste? ¿Quién lo conduciría?
9. ¿Compraría usted un coche como éste? (Definitivamente, probablemente, probablemente no, definitivamente no.)



■ AcuPOLL prueba miles de conceptos de productos nuevos cada año. Sus encuestas pronosticaron correctamente que las toallitas húmedas CLOROX® Wipes tendrían un gran éxito entre los consumidores.

AcuPOLL, una compañía de investigación global de creación de marca, prueba miles de conceptos de productos nuevos cada año. En cierta encuesta, los chocolates "teeny-tiny" M&Ms de M&M Mini, que se venden en un recipiente tubular, recibieron una rara calificación de A+, ello significaba que los consumidores pensaron que este era un extraordinario concepto que probarían y comprarían. Otros productos, como las bolsas Glad Stand & Zip Bags, las toallitas húmedas Clorox Wipes, el sistema de aprendizaje Mead Inteli-Gear, y las plumas Elmer's 3D Paint Pens también tuvieron gran aceptación.

Otros conceptos de producto no corrieron con tan buena fortuna, a los consumidores no les gustaron las almohadillas para el dolor de cabeza Excedrin Tension Headache Cooling Pads, ni el desinfectante para cepillo dental Nubrush Anti-Bacterial Toothbrush Spray de Applied Microdontics, que recibió una calificación de F; muchos consumidores no pensaban que tuvieran un problema de cepillos dentales "infectados". Otro concepto que obtuvo bajas calificaciones fue el adobo 5 Minute Marinade marca Chef Williams, el cual viene con una jeringa que los consumidores usarían para inyectar el adobo en la carne; algunos consumidores pensaron que la idea de inyectar algo a la carne era repugnante, y "políticamente incorrecta", comenta un ejecutivo de AcuPOLL.[14]

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Supongamos que DaimlerChrysler determina que para su automóvil eléctrico impulsado por celdas de combustible el concepto 3 fue el que salió mejor librado de las pruebas. El siguiente paso consiste en el **desarrollo de la estrategia de marketing** para introducir este automóvil al mercado.

La *declaración de estrategia de marketing* consta de tres partes. La primera parte describe al mercado meta, al posicionamiento planeado para el producto, y los objetivos de ventas, participación de mercado y utilidades para los primeros años. Así que:

Desarrollo de la estrategia de marketing
Diseño de una estrategia inicial de marketing para un producto nuevo con base en el concepto del producto.

> El mercado objetivo está constituido por individuos, parejas o familias pequeñas jóvenes, bien educadas, con ingresos de moderados a altos, que buscan un transporte práctico y ecológicamente responsable. El automóvil se posicionará como más divertido de conducir y menos contaminante que los automóviles con motor de combustión interna e híbridos actuales, y menos restrictivo que los automóviles eléctricos impulsados por baterías que deben recargarse con regularidad. La compañía tratará de vender 100,000 automóviles en el primer año, con una pérdida de no más de 15 millones de dólares. En el segundo año, la compañía tratará de alcanzar ventas de 120,000 unidades, con utilidades de 25 millones de dólares.

La segunda parte de la declaración de estrategia de marketing delinea el precio planeado para el producto y el presupuesto de distribución y marketing para el primer año:

> El automóvil eléctrico impulsado por celdas de combustible se ofrecerá en tres colores —rojo, blanco y azul—, y tendrá como alternativas aire acondicionado y transmisión automática. Se venderá a un precio minorista de 25,000 dólares, con descuento del 15 por ciento en el precio de lista para los concesionarios. Los concesionarios que vendan más de 10 automóviles al mes recibirán un descuento adicional del 5 por ciento por cada coche vendido en ese mes. El presupuesto publicitario de 50 millones de dólares se dividirá en un 50 por ciento para la campaña de medios de comunicación nacionales y un 50 por ciento para campañas locales. La publicidad enfatizará el espíritu divertido del auto y sus bajas emisiones. En el primer año, se destinarán 100,000 dólares a la investigación de mercados para averiguar quiénes están comprando el automóvil y cuáles son sus niveles de satisfacción.

La tercera parte de la declaración de estrategia de marketing describe las ventas que se espera obtener a largo plazo, las utilidades meta, y la estrategia de mezcla de marketing:

> DaimlerChrysler piensa captar una participación en el mercado total de automóviles del 3 por ciento a largo plazo y obtener un retorno (rendimiento) de la inversión, después del pago de impuestos, del 15 por ciento. Para lograrlo, la calidad del producto será alta desde un principio y mejorará con el tiempo. El precio se aumentará

en el segundo y tercer años si la competencia lo permite. El presupuesto de publicidad total se aumentará cada año a una razón aproximada del 10 por ciento. La investigación de mercados se reducirá a 60,000 dólares anuales después del primer año.

ANÁLISIS DE NEGOCIOS

Una vez que la dirección haya decidido cuál concepto de producto y qué estrategia de marketing usará, puede evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El **análisis de negocios** implica una revisión de las proyecciones de ventas, de los costos, y de las utilidades de un producto nuevo con el fin de averiguar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía. De ser así, el producto puede pasar a la etapa de desarrollo de producto.

Análisis de negocios
Revisión de las proyecciones de ventas, de los costos, y de las utilidades de un producto nuevo con el fin de averiguar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Para estimar las ventas, la compañía podría examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, puede estimar las ventas mínimas y máximas para determinar el intervalo de riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la dirección puede estimar los costos y las utilidades esperadas para el producto, incluidos costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad, y finanzas. Posteriormente, la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del producto nuevo.

DESARROLLO DEL PRODUCTO

Hasta aquí, en el caso de muchos conceptos de producto nuevo, es posible que el producto sólo haya existido como una descripción con palabras, un dibujo, o tal vez una maqueta burda. Si el concepto de producto pasa la prueba de negocios, entra en la etapa de **desarrollo del producto.** Entonces, ya sea el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería desarrolla el concepto de producto hasta convertirlo en un producto físico. Sin embargo, el paso de desarrollo del producto exige un gran incremento en la inversión, y mostrará si la idea del producto se puede convertir o no en un producto práctico.

Desarrollo del producto
Desarrollar el concepto de producto hasta lograr un producto físico para asegurar así que la idea del producto se puede convertir en un producto práctico.

El departamento de investigación y desarrollo creará y probará una o más versiones físicas del concepto de producto. Buscará diseñar un prototipo que satisfaga e interese a los consumidores y se pueda producir rápidamente y dentro del presupuesto. El desarrollo de un prototipo útil puede tardar días, semanas, meses, e incluso años.

Con frecuencia se somete a los productos a rigurosas pruebas funcionales para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz, o para entregar valor a los consumidores. He aquí algunos ejemplos de tales pruebas funcionales:[15]

En el sótano de las elegantes oficinas centrales de Louis Vuitton en París, trás una puerta cerrada, un brazo mecánico sostiene una bolsa de mano color café oscuro y claro a medio metro del suelo y después la deja caer. La bolsa, que contiene una pesa de 8 libras, será levantada y arrojada al suelo una y otra vez durante cuatro días. Este es el laboratorio de pruebas de Louis Vuitton, una cámara de torturas de alta tecnología para sus lujosos y legendarios productos. Otro aparato de laboratorio bombardea las bolsas con rayos ultravioleta para probar la resistencia de su color al desvanecimiento. Otro equipo prueba los cierres al abrirlos y cerrarlos 5000 veces. Incluso hay una mano de maniquí mecánica, con un brazalete de dijes de Louis Vuitton en su muñeca, que es sacudida vigorosamente para asegurar que ninguno de los dijes se caiga.

En Gillette, casi todos se involucran en las pruebas de un producto nuevo. En días laborales, 200 voluntarios de diferentes departamentos van a trabajar sin afeitarse, suben al segundo piso de la planta de Gillette localizada al sur de Boston, y se meten en pequeñas cabinas que tienen un lavabo y un espejo. Siguen las instrucciones de los técnicos, situados del otro lado de una pequeña ventana, sobre qué navaja, crema o loción usar. Los voluntarios evalúan el filo de las navajas, la suavidad con que se deslizan, y su facilidad de manejo. En una regadera cercana, una mujer realiza el mismo ritual en sus piernas, axilas, y en lo que la compañía delicadamente llama "área del bikini". "Nosotros sangramos para que usted pueda afeitarse bien en casa", dice un empleado de Gillette.



■ Prueba del producto: Gillette emplea a personal voluntario para probar nuevos productos de afeitar "Nosotros sangramos para que usted pueda afeitarse bien en casa", dice un empleado de Gillette.

El folleto de admisión del Lenoir-Rhyne College ubicado en Hickory, Carolina del Norte (NC), Estados Unidos, enaltece la facilidad de aprendizaje en esa institución y el pequeño tamaño de sus grupos. Sin embargo, no menciona los mejores aspectos de asistir a esa universidad: la oportunidad de ayudar a desarrollar tecnología de calcetería, y en el proceso obtener algunos calcetines gratis. Los 1492 estudiantes de Lenoir-Rhyne disfrutan este inusual beneficio adicional debido a la proximidad de la escuela con Newton, NC, el corazón de la industria de la calcetería que responde a Silicon Valley. Compañías como Moretz Sports consideran que campos y canchas de la universidad son un paso vital en las series de pruebas a las que someten a sus productos. Por ejemplo, cuando Moretz desarrolla una nueva línea de calcetines, envía prototipos a los estudiantes, a quienes se les pide usarlos. Después de responder una serie de preguntas sobre comodidad y durabilidad, los estudiantes envían los calcetines de regreso para su análisis.

Un producto nuevo debe tener las características funcionales requeridas y comunicar las características psicológicas deseadas. El automóvil eléctrico, por ejemplo, debe dar a los consumidores la impresión de estar bien construido, ser cómodo, y ser seguro. La dirección de una compañía debe entender lo que hace pensar a los consumidores que un automóvil está bien construido. Para algunos consumidores, es importante que el coche tenga puertas que "suenen sólidas". Para otros, lo importante es que el automóvil pueda resistir impactos intensos en pruebas de choque. Se realizan pruebas donde los consumidores conducen el automóvil y califican sus atributos.

MERCADO DE PRUEBA

Mercado de prueba
Etapa del desarrollo de nuevos productos en la que el producto y el programa de marketing se prueban en situaciones de mercado más realistas.

Si el producto pasa las pruebas funcionales y del consumidor, el siguiente paso corresponde al **mercado de prueba**, que es la etapa en la que el producto y el programa de marketing se introducen en situaciones de mercado más realistas. El mercado de prueba proporciona al mercadólogo experiencia en el marketing del producto antes de hacer el importante gasto de una introducción completa; permite a la compañía probar el producto y todo su programa de marketing —estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, fijación de precio, marca y empaque, así como sus niveles de presupuesto.



■ Mercado de prueba: Pepsi probó calladamente sus refrescos de sabores de frutas Manzanita Sol y Mirinda, sus marcas números dos y tres en México, en Dallas y otras ciudades antes de lanzarlos en el mercado estadounidense.

El tamaño necesario del mercado de prueba varía con cada producto nuevo. Los costos del mercado de prueba pueden ser enormes, y se requiere de un periodo que podría permitir a los competidores obtener ventajas. Si los costos de desarrollar e introducir el producto son bajos, o si la administración ya siente confianza en el producto nuevo, la compañía podría implementar pocos mercados de prueba, o ninguno. De hecho, los mercados de prueba de las compañías de productos de consumo han estado declinando en los últimos años. A menudo las compañías no implementan mercados de prueba para simples extensiones de línea o cuando se trata de copias de productos de la competencia que han tenido éxito.

Sin embargo, cuando la introducción de un producto nuevo requiere de una cuantiosa inversión, o cuando la administración no está segura del producto o del programa de marketing, la compañía puede desarrollar muchos mercados de prueba. Por ejemplo, Frito-Lay realizó pruebas durante 18 meses en tres mercados con, por lo menos, cinco fórmulas antes de introducir su línea Baked Lays de bocadillos bajos en grasa. Pepsi probó calladamente sus refrescos de sabores de frutas Manzanita Sol y Mirinda, sus marcas números dos y tres en México, en Dallas y otras ciudades antes de lanzarlos en el mercado estadounidense. Nokia probó su nuevo juego/teléfono móvil extensamente en Londres antes de introducirlo a nivel mundial.[16]

Aunque los costos de los mercados de prueba pueden resultar altos, con frecuencia son mínimos en comparación con los costos de cometer un gran error. Por ejemplo, cuando Nabisco lanzó un nuevo producto sin antes probarlo, sus resultados fueron desastrosos:[17]

Nabisco lanzó un cuadrangular con sus Teddy Grahams, unas galletas en forma de ositos de diferentes sabores. Por ello, la compañía decidió extender la línea de Teddy Grahams a una nueva área. Introdujo versiones de cereal para el desayuno de Teddy Grahams en sabores chocolate, canela y miel. Cuando el producto salió a la venta, a los consumidores no les agradó el sabor; así que los desarrolladores de producto regresaron a la cocina y modificaron la fórmula. Pero no la probaron, y el resultado fue un desastre. Aunque el cereal quizás tenía un mejor sabor, ya no permanecía crujiente cuando se le agregaba leche, tal como prometía el anuncio de la caja. En vez de eso, se convertía en un revoltijo viscoso de galleta que se pegaba en el fondo de los platos. Los gerentes de los supermercados pronto se negaron a vender el cereal, y los ejecutivos de Nabisco decidieron que era demasiado tarde para reformular el producto. De este modo, un prometedor nuevo producto se descontinuó por haber apresurado su introducción al mercado.

Sin embargo, los mercados de prueba no garantizan el éxito. Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) probó en exceso su producción de enjuague Fit durante cinco años y sus cosméticos Olay durante tres años. Aunque los mercados de prueba sugerían que los productos tendrían éxito, P&G se vio forzado a descontinuarlos poco después de haberlos introducido.[18]

COMERCIALIZACIÓN

El mercado de prueba proporciona a los directores la información que necesitan para tomar la decisión final en cuanto a lanzar o no el producto nuevo. Si la compañía decide proceder con la **comercialización** —introducción del producto nuevo en el mercado—, enfrentará elevados costos. Tendrá que construir o rentar instalaciones de fabricación; podría tener que gastar en el primer año, en el caso de un nuevo producto de consumo envasado, entre 10 y 200 millones de dólares en publicidad, promoción de ventas, y otras actividades de marketing.

Comercialización
Introducción de un producto nuevo en el mercado.

La compañía que lanza un producto nuevo primero debe decidir el *momento* de la introducción. Si el nuevo automóvil eléctrico con celdas de combustible de DaimlerChrysler reducirá las ventas de otros automóviles de la compañía, su introducción podría aplazarse. Si el automóvil se puede mejorar aún más, o si la economía es débil, la compañía podría esperar hasta el siguiente año para lanzarlo. Sin embargo, si los competidores están listos para introducir sus propios modelos con celdas de combustible, DaimlerChrysler debe tratar de lanzar el auto lo más pronto posible.

Después, la compañía debe decidir *dónde* lanzar el nuevo producto —en un solo lugar, en una región, en el mercado nacional, o en el mercado internacional—. Pocas compañías tienen la confianza, el capital, y la capacidad necesaria para lanzar productos nuevos con distribución total nacional o internacional. En vez de eso, desarrollan una planificada *introducción gradual al mercado*. Las compañías pequeñas, en particular, podrían ingresar en ciudades o en regiones atractivas una por una. En cambio, compañías más grandes podrían introducir rápidamente modelos nuevos en varias regiones o en todo el mercado nacional.

Las compañías con sistemas de distribución internacional podrían dar a conocer sus nuevos productos mediante introducciones al mercado globales. P&G hizo esto con su cepillo de dientes operado con baterías y de bajo costo SpinBrush. En un veloz y exitoso asalto global, la presentación mundial más rápida que jamás había tenido, P&G introdujo rápidamente el nuevo producto en 35 países. Esta rápida expansión mundial arrolló con la marca Actibrush de su rival Colgate. A un año de su introducción, SpinBrush superaba en ventas al Actibrush por un margen de dos a uno.[19]

ACELERACIÓN DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Muchas compañías organizan su proceso de desarrollo de nuevos productos mediante la sucesión ordenada de los pasos incluidos en la figura 8.1, la cual inicia con la generación de ideas y termina con la comercialización. Bajo este enfoque de **desarrollo secuencial de productos**, un departamento de la compañía trabaja individualmente hasta terminar su etapa del proceso antes de pasar el producto nuevo al departamento y etapa siguientes. Este proceso ordenado, paso por paso, puede ayudar a controlar los proyectos complejos y arriesgados, pero también puede volverse peligrosamente lento. En los mercados actuales, que cambian con tanta rapidez y son tan competitivos, el desarrollo de productos lento-pero-seguro puede redundar en fracasos del producto, pérdida de ventas y utilidades, y merma de posiciones en el mercado.

Desarrollo secuencial de productos
Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la que un departamento de la compañía termina su etapa del proceso antes de pasar el producto nuevo al departamento y etapa siguientes.

Con el objeto de llevar sus productos al mercado en menos tiempo, muchas compañías están adoptando un enfoque más rápido, en equipo, llamado **desarrollo simultáneo de productos** (o

Desarrollo simultáneo (o basado en equipos) de productos
Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la que diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, traslapando los pasos del proceso de desarrollo del producto a fin de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

desarrollo de productos basado en equipos, o colaborativo). Con este enfoque, los departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, integrando equipos multifuncionales y traslapando los pasos del proceso de desarrollo de productos para ahorrar tiempo y mejorar la eficacia. En lugar de pasar de un departamento a otro al producto nuevo, la compañía arma un equipo de personas provenientes de varios departamentos, el cual trabaja en el producto nuevo de principio a fin. Tales equipos incluyen, por lo regular, miembros de los departamentos de marketing, finanzas, diseño, fabricación, y jurídico, e incluso compañías de proveedores y clientes.

La alta dirección proporciona al equipo de desarrollo de producto una dirección estratégica general, pero ninguna idea de producto ni plan de trabajo bien definidos. Reta al equipo con metas firmes y al parecer contradictorias —"crear nuevos productos superiores cuidadosamente planeados, pero haciéndolo rápidamente"—, y luego le otorga libertad y los recursos que necesite para enfrentar el reto. En el proceso secuencial, un cuello de botella que se presente en una fase podría frenar considerablemente todo el proyecto. En el enfoque simultáneo, si un área funcional se topa con escollos se dedica a resolverlos, mientras que el equipo sigue adelante.

La división Allen-Bradley de Rockwell Automation, fabricante de controles industriales, obtuvo beneficios tremendos al utilizar el desarrollo simultáneo. Con su antigua estrategia secuencial, el departamento de marketing de la compañía entregaba la idea de producto nuevo a los diseñadores, quienes trabajaban aisladamente para preparar conceptos que después transmitían a los ingenieros de producto. Los ingenieros, que también trabajaban por su cuenta, desarrollaban costosos prototipos y los entregaban al área de fabricación, que trataba de encontrar una forma de construir el nuevo producto. Por último, después de muchos años y de docenas de costosos compromisos de diseño y retrasos, se pedía a marketing que vendiera el producto nuevo, que con frecuencia resultaba ser demasiado costoso o anticuado. Ahora, todos los departamentos de Allen-Bradley colaboran juntos para desarrollar nuevos productos. Los resultados han sido asombrosos. Por ejemplo, hace poco la compañía desarrolló un nuevo control eléctrico en apenas dos años; con el sistema antiguo, habría tardado seis años.

El enfoque simultáneo tiene algunas limitaciones. Un desarrollo de productos muy rápido puede resultar más arriesgado y costoso que el más lento y ordenado enfoque secuencial. Además, a menudo crea mayor tensión y confusión en una organización. La compañía debe cuidar que la prisa por sacar el producto al mercado no afecte adversamente su calidad —el objetivo no es sólo crear productos en menos tiempo, sino crear *mejores* productos en menos tiempo.

A pesar de estas desventajas, las recompensas de un desarrollo de productos rápido y flexible exceden por mucho a los riesgos cuando se practica en industrias cambiantes donde los ciclos de producto son cada vez más cortos. Las compañías que sacan más rápidamente al mercado productos nuevos y mejorados que sus competidores a menudo obtienen una ventaja competitiva impresionante: pueden responder con mayor prontitud a los cambios en los gustos de los consumidores y cobrar precios elevados por diseños más avanzados. Un ejecutivo de la industria automotriz asegura: "Lo que queremos es que el auto nuevo se apruebe, se construya, y se entregue al consumidor en el tiempo más corto posible…. Quien llega primero se queda con todas las canicas".[20]



■ Innovación: En 3M, los productos no sólo tienen lugar. Toda la cultura de la compañía motiva, apoya y recompensa la innovación.

Así, el éxito de un nuevo producto requiere más que simplemente pensar en algunas buenas ideas, convertirlas en productos, y encontrar clientes que compren; demanda un enfoque sistemático para encontrar nuevas maneras de crear experiencias de valor para el cliente, desde generar y depurar las ideas de nuevos productos hasta crear y lanzar productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Más que nada, un desarrollo provechoso de nuevos productos requiere del compromiso total de toda la compañía. En las compañías reconocidas por su habilidad para lanzar nuevos productos —tales como 3M, Intel y Nokia—, toda su cultura motiva, apoya, y recompensa la innovación (vea Marketing en acción 8.1). Consideremos a 3M, una compañía ampliamente reconocida por sus innovaciones:

> En todos los anuncios de 3M aparece el encabezado: "La innovación trabajando para usted". Pero en 3M, la innovación no es sólo un lema publicitario. A lo largo de toda su historia, 3M ha sido una de las compañías más innovadoras de Estados Unidos. 3M vende más de 50,000 productos, que van desde lijas, pegamentos, y cientos de distintas formas de papel para notas adhesivas, hasta lentes

MARKETING EN ACCIÓN 8.1

"Renovación" en Nokia: Una cultura de innovación continua

En la cafetería de Nokia House, mientras los empleados comen calladamente su almuerzo, un proyector de diapositivas muestra imágenes de casitas de verano ubicadas en Rauhalathi o del sabueso finlandés favorito de algún empleado. Las imágenes han sido tomadas con las cámaras de los teléfonos celulares de los más de 1500 empleados que trabajan en las oficinas centrales de Nokia en Finlandia, y forman parte de un concurso corporativo interno que recompensa la creatividad del personal.

Estas fotografías nunca adornarán la portada de *National Geographic*, pero ilustran la aguda perspectiva de Nokia: la creatividad y la innovación en nuevos productos no siempre empieza y termina en la mesa del laboratorio de investigación y desarrollo. Una larga lista de primicias de innovación de Nokia provino de los sitios más inusuales. Por ejemplo, la primera cubierta intercambiable para sus teléfonos fue inventada por el ingeniero de Nokia Aulis Perttula, después de observar a algunos de sus colegas personalizar sus teléfonos con pintura para autos. ¿Qué hay del texto predictivo? Fue una sugerencia de Stephen Williams, un joven diseñador de aplicaciones, después de observar a personas discapacitadas usarlo en sus computadoras personales.

Primicias de este tipo son la razón por la que este gigante escandinavo de 137 años, con ventas anuales de casi 40 mil millones de dólares en 130 países, ha acaparado la mayor parte de la corta historia de la industria de telefonía celular. Nokia vende cinco teléfonos cada segundo; su participación de mercado global del 33 por ciento es más del doble de la de Motorola, su rival más grande. Pero Nokia no es únicamente la compañía de telefonía celular más grande del mundo, también es la más *innovadora*. En una industria donde todo está relacionado con emocionantes nuevos productos, Nokia ha creado una cultura donde la innovación está integrada a la forma en que opera la compañía. Incluso tiene una consigna para enriquecer su cultura de innovación continua: la *renovación*.

Cuando se trata de nuevos productos, Nokia tiene un pie en el acelerador. Casi ha triplicado el lanzamiento de nuevos productos en los últimos cuatro años. ¿Por qué? Porque vender los mismos antiguos productos a los mismos antiguos clientes simplemente no funciona en este negocio siempre cambiante y de feroz competitividad. Nokia tiene que seguir produciendo un flujo constante de nuevos productos buenos; ello significa que el negocio real de la compañía no son los teléfonos, sino la innovación.

En Nokia, la innovación no es un accidente —es el núcleo mismo de la compañía—. Nokia es una compañía que se niega a crecer demasiado, a envejecer, o a crecer con lentitud. Su filosofía de desarrollo de nuevos productos es simple: unidades creativas pequeñas, hábiles, tienen más posibilidades de producir nuevas ideas.

Así que Nokia se ha organizado en unidades autónomas respaldadas con servicios centrales redituables. "Las grandes compañías pierden sensibilidad", dice un alto ejecutivo de Nokia. "La gente necesita sentir que puede hacer una diferencia. Y necesita tener el poder de producir sus ideas. [Al permitir que los equipos tengan el espacio que necesitan para profundizar en sus áreas de interés] hemos creado el alma de una compañía pequeña en el cuerpo de una compañía grande".

La meta final es la innovación, y Nokia crea nuevos productos a un ritmo vertiginoso. Esto es resultado, en parte, de los extraordinarios recursos técnicos e intelectuales que Nokia invierte en el desarrollo de sus nuevos productos. La compañía presume de manejar un presupuesto anual para investigación y desarrollo de 3 mil millones de dólares, y un 40 por ciento de sus 52,000 empleados trabajan de algún modo en investigación y desarrollo. La mayoría de las unidades de negocio de Nokia tienen por lo menos tres sitios de investigación y desarrollo.

Pero Nokia también considera que su desarrollo continuo es muy importante. "Es una combinación centrada entre colocar a la gente en el entorno correcto para generar ideas, y darles el poder de realizar esas ideas", dice el ejecutivo. Nokia tiene la buena costumbre de plantear a su personal retos frescos en áreas totalmente nuevas. La rotación de puestos es algo rutinario, incluso para los directivos. Algunos abogados se han convertido en gerentes nacionales; algunos ingenieros de red han pasado al diseño de teléfonos. La meta es proporcionar nuevas ideas a problemas conocidos.

Además de sus prolíficas actividades internas de desarrollo de nuevos productos, Nokia también explota fuentes externas. Por ejemplo, para encontrar ideas frescas fuera de la compañía, ha establecido equipos de previsión y entendimiento que buscan nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, y empresarios prometedores fuera de las paredes de Nokia. Innovent, su equipo estadounidense, va más allá. Identifica empresarios en etapas tempranas, compra muestras de su trabajo, y las presenta a los directivos de las oficinas centrales de Nokia.



■ *En una industria donde todo está relacionado con emocionantes nuevos productos, Nokia ha creado una cultura donde la innovación continua está integrada a la forma en que opera la compañía. Nokia la llama renovación.*

Para permanecer a la cabeza de la industria de comunicaciones móviles, Nokia necesitará un flujo constante de innovadores productos nuevos que sirvan a las necesidades, preferencias, y estilos de vida de sus clientes. Incluso ligeros titubeos en el flujo de innovaciones pueden dañarla, como cuando fracasó con los diseños de teléfonos "concha de almeja", y perdió participación de mercado. Pero esta compañía finlandesa ha estado practicando la renovación durante toda su vida: en su historia, ha pasado de fabricante de papel a fabricante de botas de plástico, después hizo impermeables, luego rifles de caza, y siguió con aparatos electrónicos de consumo hasta llegar a los teléfonos celulares. Todo es parte de un énfasis continuo en la renovación.

Fuentes: Secciones adaptadas de Ian Wylie, "Calling for a Renewable Future", *Fast Company*, mayo de 2003, pp. 46-48. También vea Brad Smith, "Nokia: From Banks of Remote River Comes Innovation", *Wireless Week*, 22 de marzo de 2004, p. 26; Andy Reinhardt, "Can Nokia Get The Wow Back?", *Business Week*, 31 de mayo de 2004, pp. 48-50; Mike Hughlett, "Motorola Is Back in Second Place", *Knight Ridder Tribune Business News*, 3 de febrero de 2005, p. 1; Norman P. Aquino, "Nokia Eyes Dominant Presence in Smart Phone Market", *Business World*, 3 de mayo de 2005, p. 1; e información de www.nokiausa.com, agosto de 2005.

de contacto, ligamentos sintéticos futuristas y productos para el cuidado de la salud. Cada año, 3M invierte 1.1 mil millones de dólares en investigación y lanza más de 200 nuevos productos. Pero estos nuevos productos no se presentan por sí solos, 3M trabaja duro para crear una cultura empresarial que fomenta la innovación. Durante más de un siglo, la cultura de 3M ha motivado a sus empleados a arriesgarse a probar nuevas ideas. 3M sabe que debe probar cientos de ideas de productos nuevos hasta encontrar una fórmula ganadora. Probar cientos de ideas a menudo significa cometer errores, pero 3M considera a las equivocaciones y a los callejones sin salida como un componente normal de la creatividad y la innovación.

De hecho, las "equivocaciones" se han convertido en algunos de los productos más exitosos de 3M. Trabajadores de gran antigüedad adoran contar la historia del científico de 3M, Spencer Silver, quien trataba de desarrollar un poderoso adhesivo; en lugar de eso, obtuvo uno que no pegaba bien en nada. Envió la aparentemente inútil sustancia a otros investigadores de 3M para ver si podían encontrar algo que hacer con ella. Durante varios años nada ocurrió, pero después Arthur Fry, otro científico de 3M, tuvo un problema, y una idea. Fry era miembro del coro de una iglesia local y tenía problemas para marcar su cantoral, los pequeños pedazos de papel que usaba se caían continuamente. Trató de usar un poco del débil pegamento producido por Spencer Silver en uno de los papelitos, el cual pegó muy bien y después pudo ser retirado sin dañar el cantoral. Así nacieron las Post-It Notes de 3M, un producto que ahora es uno de los suministros de oficina más vendidos en el mundo.[21]

Vinculación de conceptos

Haga una pausa y piense en los productos nuevos y en la forma en que las compañías los idean y desarrollan.

- Suponga que usted es miembro de un jurado que nominará a "los mejores productos nuevos del año". ¿Qué productos nominaría y por qué? Trate de averiguar lo más que pueda acerca del proceso de desarrollo de nuevos productos de uno de esos productos.
- Aplique el proceso de desarrollo de nuevos productos que acabamos de presentar a una idea para un bocadillo innovador y bosqueje un plan resumido para sacarlo al mercado. Diviértase con esta tarea.

Estrategias del ciclo de vida del producto

Después de lanzar el producto nuevo, la dirección quiere que el producto disfrute de una vida larga y feliz. Aunque no espera que el producto se venda eternamente, la compañía quiere obtener utilidades razonables para cubrir todo el esfuerzo y el riesgo en que incurrió al lanzarlo. La dirección sabe que todo producto tiene un ciclo de vida, aunque su forma y duración exactas no se conocen con antelación.

Ciclo de vida del producto (CVP)
Es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez, y decadencia.

La figura 8.2 muestra un **ciclo de vida del producto (CVP)** típico: el curso que las ventas y utilidades de un producto siguen durante su existencia. El ciclo de vida del producto comprende cinco etapas bien definidas:

1. El *desarrollo del producto* inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, las ventas son nulas y los costos de inversión de la compañía aumentan.
2. La *introducción* es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto.
3. El *crecimiento* es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.
4. La *madurez* es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.
5. La *decadencia* es el periodo donde las ventas bajan y las utilidades se desploman.

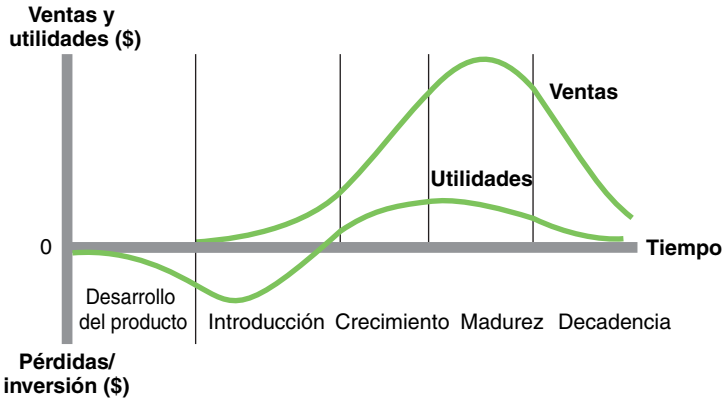
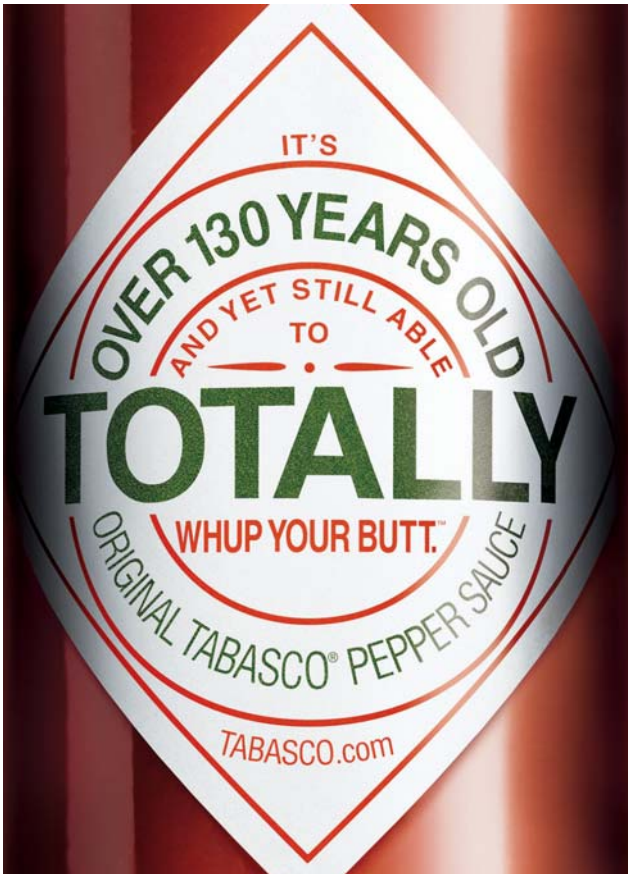


FIGURA 8.2
Ventas y utilidades a lo largo de la vida del producto, desde su concepción hasta su desaparición

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos se introducen y rápidamente decaen; otros permanecen en la etapa madura durante largo tiempo. Algunos entran en la etapa de decadencia y luego se impulsan otra vez hacia la etapa de crecimiento mediante una promoción intensa o un reposicionamiento. Como señala un analista: "Si una marca está bien administrada, puede vivir por siempre. Por ejemplo, American Express, Budweiser, Coca-Cola, Gillette, Western Union, Wells-Fargo, y TABASCO, aún son fuertes en sus respectivas categorías después de más de 100 años. Incluso si una marca muere puede revivir, quizás por medio de una distribución más limitada. Este es el caso de Pabst Blue Ribbon y Pan Am Airlines [ahora Pan Am Clipper Connection]".[22]

El concepto de CVP puede describir una *clase de producto* (automóviles impulsados por gasolina), una *forma de producto* (SUV), o una *marca* (Ford Explorer). El concepto de CVP tiene diferentes aplicaciones en cada caso. Las clases de productos tienen ciclos de vida más largos —las ventas de muchas clases de productos permanecen en la etapa madura durante mucho tiempo—. Las formas de los productos, en cambio, tienden a presentar el perfil del CVP estándar. Formas de productos como los "teléfonos de disco" y los "cassettes" atravesaron un ciclo normal de introducción, crecimiento rápido, madurez, y decadencia.

El ciclo de vida de una marca específica puede cambiar rápidamente debido a cambios en los ataques y respuestas de la competencia. Por ejemplo, aunque los jabones para ropa (clase de productos) y los detergentes en polvo (forma de productos) han disfrutado de ciclos de vida relativamente largos, los ciclos de vida de marcas específicas tienden a ser mucho más cortos. Las marcas de detergente en polvo que actualmente encabezan el mercado son Tide y Cheer; hace 75 años eran Fels Naptha, Octagon, y Kirkman.[23]



■ Ciclo de vida del producto: Algunos productos mueren pronto; otros permanecen en la etapa de madurez por largo tiempo. La salsa TABASCO tiene "más de 130 años de edad y aún es capaz de patear tu trasero".

El concepto de CVP también se puede aplicar a lo que se conoce como estilos, modas, y modas pasajeras, cuyos ciclos de vida especiales se muestran en la figura 8.3. Un **estilo** es un modo de expresión básico y distintivo. Por ejemplo, existen estilos de casas (colonial, campestre, de transición), de ropa (formal, casual), y de arte (realista, surrealista, abstracto). Una vez que un estilo se inventa, podría durar por generaciones y estar o no en boga. El ciclo de un estilo muestra varios periodos de interés renovado. Una **moda** es un estilo popular o aceptado actualmente en un campo determinado. Por ejemplo, el más formal modo de vestir de los ejecutivos en la década de 1980 y principios de los de 1990 ha cedido el paso a la vestimenta más casual de la actualidad. Las modas suelen crecer lentamente, mantener su popularidad durante un tiempo, y entrar en declive poco a poco.

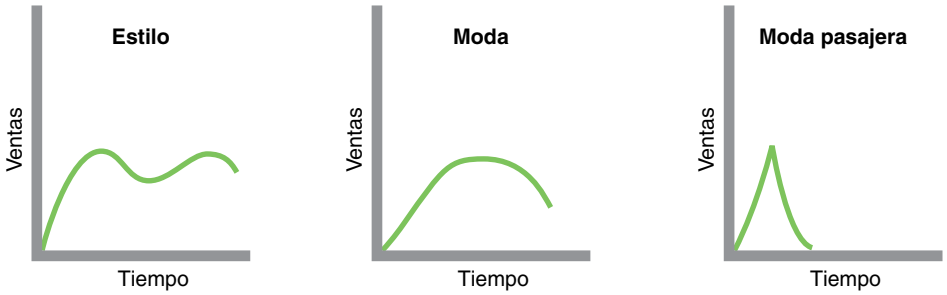
Estilo
Modo de expresión básico y distintivo.

Moda
Estilo popular o aceptado actualmente en un campo dado.

Modas pasajeras
Modas que aparecen rápidamente, se adoptan con gran energía, alcanzan pronto un punto máximo, y aceleradamente entran en decadencia.

Las **modas pasajeras** son periodos temporales de ventas excesivamente altas impulsadas por el entusiasmo de los consumidores y por la popularidad inmediata de un producto o marca.[24] Una moda pasajera puede ser parte de lo que de otra manera sería un ciclo de vida normal, como

FIGURA 8.3
Estilos, modas, y modas pasajeras





■ Modas pasajeras: Las piedras mascota, introducidas en octubre, se hundieron como piedras en febrero del siguiente año.

es el caso de las ventas de la patineta y del yo-yo. Una moda pasajera también podría comprender el ciclo de vida completo de una marca o un producto. Las "piedras mascota" son un ejemplo clásico de esto. Al escuchar a sus amigos quejarse de lo caro que era cuidar a sus perros, el publicista Gary Dahl hizo una broma acerca de su piedra mascota. Luego, escribió un burlón "manual de adiestramiento" titulado "El cuidado y entrenamiento de tu piedra mascota". En poco tiempo, Dahl estaba vendiendo cerca de 1.5 millones de guijarros de playa ordinarios a 4 dólares cada uno. Sin embargo, esta moda pasajera, que se inició en octubre, ya se había hundido como una piedra en febrero del año siguiente. El consejo de Dhal para quienes quieren tener éxito con una moda pasajera es: "Disfrútenla mientras dure.". Otros ejemplos son los cubos de Rubik, las lámparas de lava, y las modas pasajeras de dietas y citas.[25]

El mercadólogo puede usar el concepto de CVP como un marco para describir la forma en que funcionan los productos y mercados. Y si se usa con cuidado, el concepto de CVP puede ayudar a desarrollar eficaces estrategias de marketing para diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Sin embargo, el uso del concepto de CVP para pronosticar el desempeño de un producto o desarrollar estrategias de mercado presenta ciertos problemas prácticos. Por ejemplo, los gerentes podrían tener problemas para identificar la etapa de CVP en la que un producto se encuentra en un momento dado, para detectar cuándo pasa el producto a la siguiente etapa, o para determinar los factores que afectan el desplazamiento del producto a través de las distintas etapas. En la práctica, resulta difícil pronosticar el nivel de ventas para cada etapa del CVP, la duración de cada etapa, y la forma de la curva del CVP. El uso del concepto de CVP para crear una estrategia de marketing también podría dificultarse porque la estrategia es al mismo tiempo causa y resultado del ciclo de vida del producto. La posición que guarde un producto en el CVP sugiere las mejores estrategias de marketing a seguir, y las estrategias de marketing resultantes afectan el desempeño del producto en etapas posteriores del ciclo de vida.

Además, los mercadólogos no deben forzar ciegamente a los productos en las etapas tradicionales del ciclo de vida. "Como los mercadólogos adoptan de manera instintiva el viejo paradigma del ciclo de vida del producto, consignan sus productos innecesariamente para que sigan la curva de madurez y decadencia", señala un profesor de marketing. En vez de hacer eso, los mercadólogos podrían desobedecer las "reglas" del ciclo de vida y posicionar sus productos en formas inesperadas. Si las compañías hacen esto, "podrían rescatar productos que se estén hundiendo en la fase de madurez de sus ciclos de vida y regresarlos a la fase de crecimiento, además podrían catapultar nuevos productos a la fase de crecimiento venciendo obstáculos que pudieran frenar la aceptación de los consumidores".[26]

En la primera parte del capítulo examinamos la etapa de desarrollo del producto. Ahora estudiaremos estrategias para enfrentar cada una de las otras etapas del ciclo de vida.

ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Etapa de introducción
Etapa del ciclo de vida del producto en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.

La **etapa de introducción** se inicia cuando se lanza un producto. La introducción toma tiempo, y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Muchos productos conocidos, como el café instantáneo y los alimentos congelados, tardaron muchos años en ingresar a una etapa de crecimiento rápido.

En esta etapa, en comparación con otras etapas, las utilidades son negativas o bajas a causa de lo bajo de las ventas y de los elevados gastos erogados en distribución y promoción. Se requiere mucho dinero para atraer a los distribuidores y formar sus inventarios. Los gastos de promoción son relativamente altos debido a que debe informarse a los consumidores acerca del nuevo producto y convencerlos de que lo prueben. Puesto que el mercado generalmente no está listo para refinaciones del producto en esta etapa, la compañía y sus pocos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas se concentran en aquellos compradores que están mejor preparados para comprar.

Una compañía, sobre todo las *pioneras en el mercado*, debe elegir una estrategia de lanzamiento congruente con el posicionamiento que se piensa dar al producto. Se debe dar cuenta de que la estrategia inicial no es más que el primer paso de un gran plan de marketing a aplicar en todo el ciclo de vida del producto. Si una empresa pionera elige una estrategia de lanzamiento encaminada a sacar el mayor provecho posible del mercado, podría estar sacrificando ganancias de largo plazo en aras de una utilidad inmediata. A medida que avance por las etapas posteriores del ciclo de vida, tendrá que formular continuamente nuevas estrategias de fijación de precios, promoción, y otras estrategias de marketing. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado consiste en dar los pasos correctos desde un principio.

ETAPA DE CRECIMIENTO

Etapa de crecimiento
Etapa del ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento** en la que las ventas comenzarán a aumentar rápidamente. Los adoptadores tempranos continuarán comprando y otros compradores seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de lucro, competidores nuevos entrarán en el mercado, introducirán nuevas características del producto, y el mercado se expandirá. El aumento en el número de competidores da pie a un incremento en la cantidad de puntos de distribución del producto, y las ventas dan un salto para abastecer los inventarios de los revendedores. Los precios permanecen estables o bajan muy poco. Las compañías mantienen sus gastos de promoción en el mismo nivel o en un nivel un poco más alto. La meta de educar al mercado subsiste, pero entonces la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande y bajan los costos unitarios de fabricación. La empresa utiliza varias estrategias para sostener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible; mejora la calidad del producto y añade nuevas características y modelos; ingresa en nuevos segmentos del mercado y utiliza novedosos canales de distribución; altera la orientación de una parte de su publicidad, ya no para crear conciencia del producto sino para fortalecer la convicción de que es bueno y hay que comprarlo, y baja sus precios en el momento preciso para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la empresa debe decidir si tratará de obtener una participación alta en el mercado o se concentrará en las utilidades del momento. Si gasta mucho dinero en mejoras al producto, promoción y distribución, la compañía podrá captar una posición dominante, pero al hacerlo tendrá que sacrificar las utilidades del presente y dejar la obtención de utilidades máximas para la etapa siguiente.

ETAPA DE MADUREZ

Etapa de madurez
Etapa del ciclo de vida del producto en la que el crecimiento de las ventas se reduce o detiene.

En algún momento, el crecimiento en las ventas de un producto se frenará, y el producto entrará en una **etapa de madurez.** Esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de marketing. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de marketing se ocupa de productos maduros.

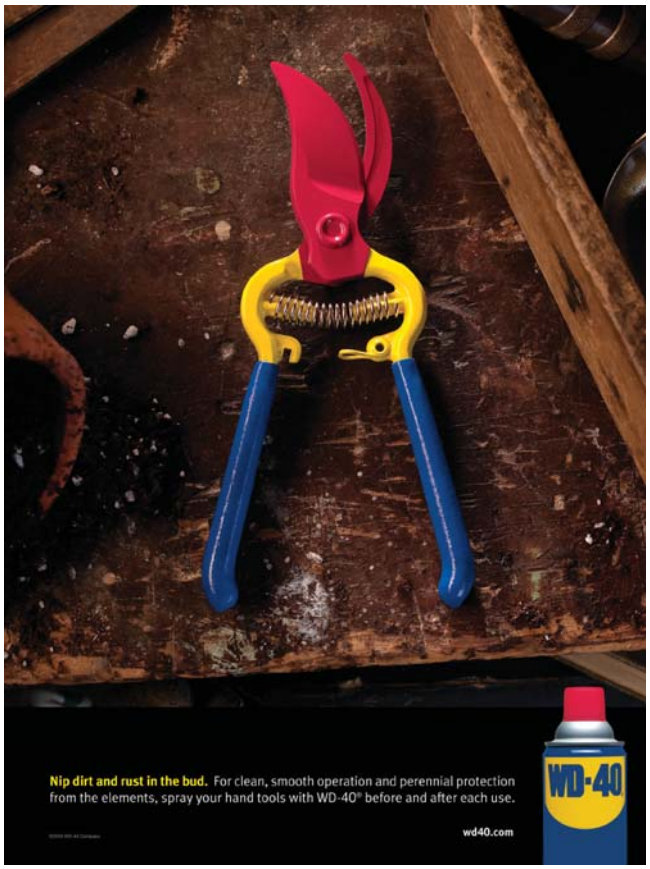
El resultado de la desaceleración en el crecimiento de las ventas es que hay muchos productores con muchos productos que vender. A su vez, este exceso de capacidad da pie a mayor competencia. Los competidores comienzan a rebajar precios, intensificar su publicidad y promoción, y aumentar sus presupuestos de investigación y desarrollo para encontrar versiones mejores del producto. Estos pasos causan una baja en las utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que finalmente la industria sólo se compone de competidores bien establecidos.

Aunque muchos productos ubicados en la etapa madura parecen no sufrir cambios durante largos periodos, los de mayor éxito evolucionan para enfrentar los cambios en las

necesidades de los consumidores. Los gerentes de producto deben hacer algo más que dejarse llevar por la corriente o defender sus productos maduros —una buena ofensiva es la mejor defensa—. Deben pensar en modificar el mercado, el producto, y la mezcla de marketing.

Al *modificar el mercado,* la compañía trata de incrementar el consumo del producto actual; busca nuevos usuarios y segmentos de mercado, como cuando John Deere se dirigió al mercado de baby boomers retirados con Gator, un vehículo usado normalmente en las granjas. Para este nuevo mercado, Deere ha reposicionado al Gator prometiendo que puede "llevarlo del hágalo-usted-mismo al hágalo-mucho-más-fácil".

El gerente podría buscar también maneras de aumentar el uso entre sus clientes actuales. Amazon.com hace esto al enviar periódicamente correos electrónicos, con permiso de los clientes, donde les informa sobre la publicación de nuevos libros o discos compactos de sus autores o artistas favoritos. La WD-40 Company ha mostrado una gran habilidad para expandir su mercado al encontrar nuevos usos para su popular sustancia:



■ La búsqueda de la compañía WD-40 por encontrar nuevos usos para su popular sustancia convirtió a ésta en uno de los artículos de supervivencia esenciales en la mayoría de los hogares estadounidenses.

En el año 2000, la compañía lanzó una búsqueda y descubrió 2000 usos para el WD-40. Después de recibir 300,000 propuestas individuales, redujo la lista a las mejores 2000 y las colocó en su sitio web. Algunos consumidores sugirieron usos simples y prácticos. Una profesora usó WD-40 para limpiar los viejos pizarrones de su aula. "De manera sorprendente, los pizarrones revivieron", declaró la profesora. "No solamente se restauraron, sino que también se quitaron los residuos de cinta adhesiva acumulados ahí durante años". Sin embargo, otros propusieron algunas aplicaciones bastante raras. Un hombre usa WD-40 para lustrar su ojo de vidrio; otro para quitarse su pierna ortopédica. ¿Escuchó sobre el ladrón desnudo que se atoró en el conducto de ventilación de un café en Denver? El departamento de bomberos lo sacó usando una gran cantidad de WD-40. ¿Qué tal el oficial de marina de Mississippi que usó WD-40 para ahuyentar a un enojado oso? También está el universitario que dijo que las actividades románticas de cierto estudiante estaban provocando que nadie pudiera dormir en la residencia de estudiantes, entonces resolvieron el problema usando WD-40 en los chirriantes resortes de la cama.[27]

Otra cosa que podría intentar la compañía es *modificar el producto* —mediante cambios en algunas características como calidad, funciones o estilo— a fin de atraer usuarios nuevos e incrementar el consumo actual. Se podría mejorar la calidad y el desempeño del producto: su durabilidad, confiabilidad, rapidez, o gusto. También se puede mejorar el estilo y la belleza del producto. Los fabricantes de automóviles modifican el estilo de sus productos para atraer a los compradores que quieren una nueva imagen. Los fabricantes de productos de consumo alimenticio y casero introducen sabores, colores, ingredientes, o empaques novedosos para revitalizar las compras de los consumidores. O bien, se podrían incluir nuevas funciones que amplíen la utilidad, seguridad, o comodidad del producto. Por ejemplo, Sony sigue añadiendo nuevos estilos y funciones a sus líneas Walkman y Discman, y Volvo agrega nuevas características de seguridad a sus automóviles.

Por último, la compañía puede tratar de *modificar la mezcla de marketing* —mejorar las ventas mediante el cambio de uno o más de los elementos de la mezcla de marketing—. Se pueden recortar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia. Se puede lanzar una mejor campaña publicitaria o implementar promociones de gran dinamismo —recibir el producto viejo, ofrecer descuentos, dar bonificaciones, u organizar concursos—. Además de precios y promociones, la compañía también podría utilizar canales más grandes, distribuidores mayoristas, si esos canales están creciendo. Finalmente, la compañía puede ofrecer nuevos o mejores servicios a los compradores.

Vinculación de conceptos

Haga una breve pausa y piense en algunos productos que tengan mucho tiempo en el mercado.

- Pida a un anciano o a alguien que se haya afeitado en la década de 1940 o 1950 que compare los rastrillos Gillette de entonces con el modelo más reciente. ¿Es en realidad el rastrillo más nuevo de Gillette un producto nuevo o simplemente una "copia" de la versión anterior? ¿Qué conclusión puede sacar usted acerca de los ciclos de vida de los productos?
- Los crayones Crayola han sido un producto básico en el hogar durante más de 100 años. Pero la marca sigue teniendo gran vitalidad. El 65 por ciento de los niños estadounidenses de entre las edades de dos a siete años toman un crayón por lo menos una vez al día y colorean durante un promedio de 28 minutos. Casi el 80 por ciento de las veces, el crayón es marca Crayola. ¿Cómo ha protegido la división de Hallmark Binney & Smith a su marca Crayola contra el envejecimiento y la decadencia (consulte www.crayola.com y www.binney-smith.com)?

ETAPA DE DECADENCIA

Las ventas de casi todas las formas de productos y marcas disminuyen tarde o temprano. La decadencia puede ser gradual, como en el caso del cereal de avena, o rápida, digamos cintas de audio y cintas de video VHS. Las ventas podrían bajar hasta cero o caer a un nivel muy bajo, donde continúen durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia.**

Etapa de decadencia
Etapa del ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto comienzan a declinar.

Las ventas bajan por muchas razones, incluyendo avances tecnológicos, cambios en los gustos del consumidor, y aumento de la competencia. A medida que ventas y utilidades se reducen, algunas compañías se retiran del mercado. Las que quedan tal vez recorten su oferta de productos: podrían desechar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales, o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener en existencia un producto débil puede resultar muy costoso para una compañía, y no sólo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Un producto débil podría ocupar demasiado tiempo de la gerencia. Es común que requiera ajustes frecuentes de precios e inventarios; y atención del personal de publicidad y de la fuerza de ventas para volver más rentables los productos "sanos". La merma en la reputación de un producto podría hacer que los clientes comiencen a tener dudas acerca de la compañía y de sus otros productos. El costo más grande podría surgir en el futuro. El apoyo a productos débiles retrasa la búsqueda de sustitutos, crea una mezcla de productos desproporcionada, lesiona las utilidades del presente, y debilita la posición de la compañía en el futuro.

Por estos motivos, las compañías necesitan prestar más atención a sus productos viejos. Su primera tarea consiste en identificar los productos que están en la etapa de decadencia al revisar continuamente las tendencias en las ventas, la participación de mercado, los costos, y las utilidades. Luego, la dirección debe decidir si mantendrá, cosechará, o desechará cada uno de esos productos en decadencia.

La dirección podría decidir *mantener* la marca sin cambio, esperando que los competidores abandonen la industria. Por ejemplo, Procter & Gamble obtuvo buenas utilidades al permanecer en el negocio de los jabones líquidos, cuando entró en decadencia, mientras otros se retiraban. O bien, la dirección podría decidir reposicionar o formular nuevamente la marca esperando volver a colocarla en la etapa de crecimiento. Procter & Gamble ha hecho esto con varias marcas, incluyendo a Mr. Clean y Old Spice (vea Marketing en acción 8.2).

La dirección podría decidir *cosechar* el producto, lo cual implica reducir diversos costos (planta y equipo, mantenimiento, investigación y desarrollo, publicidad, fuerza de ventas) y rezar porque las ventas no caigan. Si tiene éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la compañía a corto plazo. O bien, la dirección podría decidir *desechar* el producto de la línea: venderlo a otra compañía o simplemente liquidarlo por su valor de rescate. En años recientes, Procter & Gamble ha liquidado varias marcas menores o en decadencia como Crisco y la mantequilla de maní Jif. Si la compañía planea encontrar un comprador, no querrá exprimir el producto mediante su cosecha.

La tabla 8.2 resume las características clave de cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, y también presenta objetivos y estrategias de marketing para cada etapa.[28]

MARKETING EN ACCIÓN 8.2

Procter & Gamble: Trabajar en ambos extremos del ciclo de vida del producto

Hasta hace poco tiempo, P&G era un gigante dormido. Participaba en mercados maduros con grandes marcas como Tide, Crest, Pampers y Pantene, pero su crecimiento se había desacelerado y sus ganancias languidecían. Todo eso ha terminado. Ahora, gracias a una poderosa mezcla de renovada creatividad y a un gran marketing, P&G está nuevamente en el juego. En los últimos cinco años, el precio de las acciones de P&G se ha duplicado y sus ganancias se han incrementado en un promedio del 17 por ciento anual.

La clave de este éxito ha sido su renovado gusto por la innovación y una sucesión de éxitosos nuevos productos. "Desde su trapeador Swiffer, sus cepillos dentales Crest SpinBrush operados por baterías, hasta sus dentífricos blanqueadores Whitestrip", dice un observador, "P&G simplemente ha hecho un mejor trabajo que sus rivales al sacar los nuevos productos que los consumidores ansían".

Pero no sólo se trata de *nuevos* productos —P&G ha estado trabajado en ambos extremos del ciclo de vida de los productos—. Además de crear nuevos productos innovadores, se ha aficionado a convertir los productos favoritos de antaño en modernos nuevos productos actuales. Consideremos estos dos ejemplos.

Mr. Clean

La participación de Mr. Clean en el mercado de los limpiadores de usos múltiples para el hogar había descendido más del 45 por ciento en sólo 10 años. Pero en vez de abandonar a la icónica marca de 46 años de antigüedad, P&G decidió modificarla y ampliarla. Primero, volvió a formular el núcleo de su limpiador líquido multiusos Mr. Clean, agregándole propiedades antibacterianas y varios nuevos aromas. Después, con gran creatividad, amplió la marca para incluir nuevos y revolucionarios productos.

El primero fue Mr. Clean Magic Eraser, una suave almohadilla desechable autolimpiadora que actúa como un borrador para quitar la suciedad, incluyendo manchas difíciles y ralladuras de crayones. Al Magic Eraser pronto le siguieron productos como el sistema de limpieza de autos Mr. Clean AutoDry Carwash, que proporciona al automóvil limpieza sin dejar manchas y brillo sin necesidad de secarlo a mano, y el limpiador de baños Mr. Clean MagicReach, que facilita la ardua labor de limpiar esos lugares difíciles de alcanzar en el baño.

P&G apoyó el lanzamiento de los productos nuevos con millones de dólares destinados al marketing. Gastó 75 millones de dólares en marketing sólo para la primera versión del AutoDry Carwash. Ahora, después de una década de grandes esfuerzos, Mr. Clean es de nuevo fuerte y disfruta de una posición importante en el mercado.

Old Spice

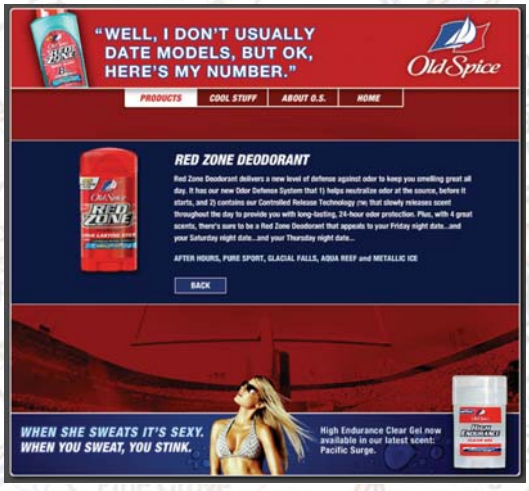
Cuando P&G compró Old Spice en 1990, la marca ya había pasado de moda hacía mucho tiempo. Consistía principalmente en una loción para después de afeitar muy aromática, vendida a una base de consumidores que envejecía rápidamente a través de anuncios que presentaban a un silbante marinero con una chica en cada puerto. El desodorante Old Spice se clasificaba en un sombrío décimo lugar en participación de mercado. Pero en muy poco tiempo, P&G la ha transformado de ser una pequeña marca estancada en una poderosa línea del cuidado personal masculino. Old Spice es ahora el desodorante y antitranspirante mejor vendido entre los adolescentes. Y no sólo entre ellos, Old Spice también ha avanzado lentamente al lado del Right Guard de Gillette hasta convertirse en el desodorante y antitranspirante para hombres líder en el mercado estadounidense, captando el 20 por ciento de un mercado de 1 mil millones de dólares.

Para llegar hasta ahí, P&G hizo uso de uno de los trucos más difíciles de aplicar en marketing: revivir una marca conocida. Para quitarse la imagen de "la loción para después de afeitar de tu padre", y atraer a compradores más jóvenes, P&G se enfocó en su desempeño, lanzando el desodorante Old Spice High Endurance en 1994. Desechó los anuncios del marinero y se dirigió a hombres de 18 a 34 años. Su negocio de desodorantes crecía a un ritmo constante, pero P&G aún no obtenía a los hombres de 25 a 45 años, quienes recordaban a Old Spice como una reliquia de la época de sus padres.

Así que P&G se saltó una generación y dirigió Old Spice a usuarios primerizos de desodorantes. Empezó regalando muestras de High Endurance a grupos de estudiantes del quinto grado, cubriendo el 90 por ciento de las escuelas estadounidenses. En el año 2000, P&G lanzó Old Spice Red Zone, una submarca que ofrecía aún más protección que High Endurance. Las ventas despegaron, y para el 2001, Old Spice superaba a Right Guard como la marca principal entre los adolescentes.

Para llegar a los adolescentes, que pasaban su tiempo viendo la televisión, el marketing de P&G había sobrepasado los anuncios de televisión de 30 segundos, para incluir el marketing a nivel local. P&G regala muestras de Old Spice en eventos de patinaje y lleva el producto a los vestidores al patrocinar concursos del jugador de fútbol de secundaria del año. Old Spice incluso se ha asociado con Always para armar paquetes de educación para la pubertad ofrecidos a estudiantes del quinto grado y titulados "Siempre cambiando: Tú, la pubertad, y otras cosas". El paquete incluye material de lectura, un video, y muestras de productos Old Spice para los chicos.

P&G tiene ahora al silbante marinero tocando una nueva canción. El hombre viejo y aburrido es joven de nuevo, y moderno. Además de los desodorantes, P&G considera a Old Spice como una cabeza de playa para introducir otros productos. Ya ha lanzado los atomizadores y jabones corporales Old Spice, y ha obtenido licencia para las ventas de rastrillos y crema de afeitar. Incluso piensa que puede revivir las ventas de la loción para después de afeitar y la colonia. "Si alguien me hubiera dicho hace cinco años que Old Spice sería la marca número uno, le habría contestado que estaba muy equivocado", dice un gerente divisional de mercancías de Walgreens, la cadena de farmacias más grande de Estados Unidos. Pero "ahora es más popular de lo que [antes] jamás lo fue".



■ *Trabajar en ambos extremos del ciclo de vida del producto: Además de crear nuevos productos innovadores, P&G se ha aficionado a convertir los productos favoritos de antaño en modernos nuevos productos actuales. Por ejemplo, convirtió a la vieja y aburrida marca Old Spice en nueva y moderna.*

Fuentes: Ejemplos adaptados de secciones de Robert Berner, "Extreme Makeover", *Business Week*, 1 de noviembre de 2004, pp. 105-106; y Jack Neff, "Mr. Clean Gets $50 Million Push", *Advertising Age*, 18 de agosto de 2003, pp. 3, 32; con citas y otra información de Robert Berner, "P&G Has Rivals in a Wringer", *BusinessWeek*, 4 de octubre de 2004, p. 74; Todd Wasserman, "Mr. Clean Auto Dry Gets an Overhaul", *Brandweek*, 28 de febrero de 2005, p. 17; Marek Fuchs, "Sex Ed, Provided by Old Spice", *New York Times*, 29 de mayo de 2005, p. 14; Sarah Ellison, "Focus Group—P&G Chief's Turnaround Recipe", *Wall Street Journal*, 1 de junio de 2005, p. A1; e información consultada en www.homemadesimple.com/mrclean, agosto de 2005.

TABLA 8.2
Resumen de características, objetivos, y estrategias del ciclo de vida del producto

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Baja en las ventas
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en las utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a reducirse	Número menguante
Objetivos de marketing				
	Crear conciencia y prueba de producto	Maximizar participación de mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio o garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar fórmula de costo más margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que igualen o mejoren los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivos; descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y detallistas	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promoción intensa para incitar a la prueba	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

Fuente: Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 2006), p. 332.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Los productos actuales de una compañía tienen una vida limitada y deben ser sustituidos por productos más nuevos. Sin embargo, los productos nuevos pueden fracasar; los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas. La clave para alcanzar el éxito en la innovación es que toda la compañía participe en el esfuerzo, se planifique con cuidado, y se instaure un proceso sistemático de *desarrollo de nuevos productos*.

1. Explique la forma en que las compañías obtienen y desarrollan ideas para un producto nuevo.

Las compañías encuentran y desarrollan ideas para un nuevo producto en diversas fuentes. Muchas ideas tienen su origen en *fuentes internas*. Las compañías realizan investigación y desarrollo formales, piden sugerencias a sus empleados, y organizan sesiones de lluvia de ideas en las reuniones ejecutivas. Otras ideas provienen de *fuentes externas*. Al realizar encuestas, organizar grupos de enfoque, y analizar las preguntas y quejas de los *clientes*, las compañías pueden generar ideas de nuevos productos que satisfagan necesidades específicas del consumidor. Las compañías vigilan la oferta de sus *competidores* e inspeccionan sus nuevos productos, los desmantelan, analizan su desempeño, y deciden si deben introducir o no un producto similar o mejorado. Los *distribuidores* y *proveedores* están cerca del mercado y pueden comunicar información acerca de los problemas de los consumidores y de posibilidades para nuevos productos.

2. Enumere y defina los pasos del proceso de desarrollo de nuevos productos.

El proceso de desarrollo de nuevos productos consta de ocho etapas secuenciales. Inicia con la *generación de ideas*. Luego viene la *depuración de ideas*, la cual reduce la cantidad de ideas con base en criterios propios de la compañía.

Las ideas que sobreviven a la etapa de depuración pasan al *desarrollo del concepto de producto*, donde se expresa una versión detallada de la idea del nuevo producto en términos que tienen significado para el consumidor. En la etapa siguiente, *prueba de concepto*, los conceptos del producto nuevo se prueban con un grupo de consumidores meta con el fin de determinar si son atractivos para ellos. Los conceptos atractivos proceden al *desarrollo de estrategias de marketing* en la que se desarrolla una estrategia de marketing inicial para el nuevo producto, a partir de su concepto. En la etapa de *análisis de negocios* se efectúa una reseña de las proyecciones de ventas, costos, y utilidades del nuevo producto para determinar si es probable que satisfaga los objetivos de la compañía. Si se obtienen resultados positivos en esta etapa, las ideas se vuelven más concretas gracias al *desarrollo del producto* y al *mercado de prueba* para lanzar por fin al mercado durante la *comercialización.*

3. Describa las etapas del ciclo de vida del producto.

Cada producto tiene un *ciclo de vida* definido por un cambiante conjunto de problemas y oportunidades. Las ventas de un producto típico siguen una curva con forma de S que consta de cinco etapas. El ciclo inicia con la *etapa de desarrollo de productos*, en la que la compañía encuentra y desarrolla una idea de nuevo producto. La *etapa de introducción* se caracteriza por un crecimiento lento y bajas utilidades mientras el producto se distribuye al mercado. Si el producto tiene éxito, pasa a una *etapa de crecimiento* donde ventas y utilidades aumentan con rapidez. Luego viene una *etapa de madurez* en la que las ventas dejan de crecer y las utilidades se estabilizan. Por último, el producto entra en una *etapa de decadencia* donde las ventas y utilidades se van reduciendo. La tarea de la compañía durante esta etapa consiste en reconocer la decadencia y decidir si debe mantener, cosechar, o desechar el producto.

4. Describa cómo cambian las estrategias de marketing durante el ciclo de vida del producto.

En la *etapa de introducción,* la compañía debe elegir una estrategia de lanzamiento congruente con el posicionamiento que piensa dar al producto. Se requiere de mucho dinero para atraer a los distribuidores, constituir sus inventarios, e informar a los consumidores sobre la existencia del nuevo producto y convencerlos de probarlo. En la *etapa de crecimiento* las compañías siguen educando a clientes y distribuidores potenciales. Además, la compañía se esfuerza por mantenerse delante de la competencia y sostener un crecimiento rápido del mercado mediante mejoras en la calidad del producto; adición de nuevas características y modelos; el ingreso en nuevos segmentos del mercado y el uso de canales de distribución novedosos; el cambio en la orientación de una parte de la publicidad, ya no para crear conciencia del producto sino para generar convicción y compra; y la disminución de los precios en el momento correcto para atraer nuevos compradores. En la *etapa de madurez,* las compañías siguen invirtiendo en los productos que maduran y consideran una modificación del mercado, del producto, y de la mezcla de marketing. Al *modificar el mercado,* la compañía trata de aumentar el consumo del producto actual. Al *modificar el producto,* la compañía altera algunas de sus características como calidad, funciones, o estilo para atraer a nuevos usuarios o incitar a un mayor consumo. Al *modificar la mezcla de marketing,* se trata de mejorar las ventas mediante la alteración de uno o más de los elementos de la mezcla de marketing. Una vez que la compañía reconoce que un producto ha ingresado en la *etapa de decadencia,* la dirección debe decidir si *mantendrá* la marca sin cambios esperando que los competidores abandonen el mercado; *cosechará* el producto al reducir los costos y tratar de mantener las ventas, o *desechará* el producto al venderlo a otra compañía o liquidarlo por su valor de rescate.

Orientación con términos clave

Análisis de negocios (245)
Ciclo de vida del producto (CVP) (250)
Comercialización (247)
Concepto de producto (242)
Depuración de ideas (242)
Desarrollo de la estrategia de marketing (244)
Desarrollo de nuevos productos (239)
Desarrollo del producto (245)
Desarrollo secuencial de productos (247)
Desarrollo simultáneo (o basado en equipos) de productos (247)
Estilo (251)
Etapa de crecimiento (253)
Etapa de decadencia (255)
Etapa de introducción (252)
Etapa de madurez (253)
Generación de ideas (240)
Mercado de prueba (246)
Moda (251)
Modas pasajeras (251)
Prueba de concepto (243)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué fracasan tantos productos? ¿Qué lecciones pueden aprender de ello los directores de marketing y aplicarlas al proceso de desarrollo de nuevos productos?
2. Describa las principales fuentes internas y externas de ideas para nuevos productos. ¿Qué fuente considera usted que proporciona las mejores ideas? ¿Qué fuente entrega más ideas?

3. ¿Qué factores principales debe considerar una compañía cuando procede con la comercialización de un nuevo producto? ¿Qué factor considera usted que es el más importante?
4. Compare el desarrollo secuencial de productos y el desarrollo simultáneo de productos. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno de estos enfoques?
5. Describa brevemente las cinco etapas del ciclo de vida del producto. Identifique una clase, forma, o marca del producto que aparezca en cada etapa.
6. Explique la diferencia entre mantener, cosechar, y desechar una marca en la etapa de decadencia. ¿Por qué una compañía podría seleccionar una de estas estrategias por encima de las otras?

Preguntas de aplicación

1. En un pequeño equipo, piensen en ideas para productos nuevos. Desarrollen tres conceptos de producto diferentes para una de las ideas de producto nuevo que haya generado su equipo.
2. Seleccione el concepto de producto de la pregunta anterior que considere más viable. Desarrolle una declaración de estrategia de marketing para el producto nuevo basada en dicho concepto.
3. Identifique un producto que haya sido modificado exitosamente para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores y que, como resultado, haya evitado la etapa de decadencia. ¿La compañía modificó el mercado, el producto, o la mezcla de marketing? ¿Cómo lo hizo?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Algunas veces la parte más difícil en el desarrollo de un producto nuevo es la generación de ideas que resuelvan viejos problemas. Las compañías han probado de todo, desde costosas retiradas hasta la retroalimentación de los clientes, con la esperanza de desarrollar ideas que sean lo suficientemente buenas como para sobrellevar el proceso de desarrollo del producto. Siempre en búsqueda de maneras frescas para crear ideas innovadoras, algunos mercadólogos han comenzado ha usar un software generador de ideas. Creativity Unleashed Limited ofrece el software "Imagination Engineering", el cual fue diseñado para estimular la creatividad al enfrentar los problemas en formas nuevas. Pero, ¿realmente puede inspirar la creatividad un software? El sitio web de la compañía asegura a sus clientes que sí afirmando: "Si le parece extraño que algo tan mecánico como un software pueda mejorar la creatividad, no se preocupe. No es el software el creativo, es usted. Todo lo que hace el software es estimular lugares que otros estimulantes no alcanzan".

1. ¿ Realmente puede un software ayudar a los mercadólogos a generar ideas exitosas para desarrollar nuevos productos?
2. Visite el sitio web de Creativity Unleashed en www.cul.co.uk/software/imeng.htm y descargue el software Imagination Engineering. Retome la idea para un producto nuevo de la pregunta de aplicación 1 y use este software para desarrollar otras ideas que puedan resolver el mismo problema. ¿Qué tan bien funciona el software? ¿Piensa usted que es fácil de usar?

Enfoque en la ética

En muchos casos, sacar un nuevo producto al mercado antes que los competidores es la clave para crear rápidamente una participación de mercado y establecer conciencia de marca. Pero apresurar las etapas del desarrollo de un producto para lograr la comercialización produce tanto ventajas como desventajas. Los empleados se sienten presionados para cumplir con las fechas límite, y el intento por ganarle a la competencia podría causar desatención de las necesidades del consumidor o pasar por alto importantes temas de seguridad. Es difícil equilibrar seguridad, calidad y velocidad en un entorno donde los cambios ocurren rápidamente y la competencia es feroz.

1. ¿Qué puede hacer una compañía para que todos los pasos necesarios en el desarrollo de un producto se sigan de manera adecuada sin sufrir la presión de ser el primero en comercializarlos? ¿Qué controles se podrían implementar?
2. Analice las consecuencias negativas potenciales de apresurar la comercialización de un nuevo producto en el mercado. ¿Cómo pueden equilibrar los mercadólogos estas preocupaciones con la necesidad de innovar?

Videos

El caso en video de eGO que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 9



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. analizar la importancia de comprender las percepciones de valor del cliente y los costos de la compañía al fijar los precios
2. identificar y definir otros importantes factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación de precios de una compañía
3. describir las principales estrategias empleadas para fijar precios a productos imitadores y nuevos
4. explicar cómo encuentran las compañías un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos
5. analizar cómo ajustan las compañías sus precios para tomar en cuenta diferentes tipos de clientes y situaciones
6. analizar aspectos clave relacionados con el inicio de cambios de precio y la respuesta correspondiente

Fijación de precios: comprender y captar el valor del cliente

Mapa de caminos Avance de conceptos

Continuaremos nuestro viaje por el marketing con un examen a la segunda herramienta más importante de la mezcla de marketing: la fijación de precios. Las compañías que tienen éxito al crear valor para el cliente mediante las otras actividades de la mezcla de marketing deben capturar este valor en los precios que obtienen. De acuerdo con un experto en fijación de precios, esto requiere de "la cosecha de utilidades potenciales".[1] Si el desarrollo, la promoción, y la distribución eficaces de los productos siembran las semillas del éxito en los negocios, la fijación de precios eficaz es la cosecha. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. En este capítulo comenzaremos respondiendo la pregunta: ¿Qué es un precio? Después, examinaremos las percepciones de valor del cliente, los costos, y otros factores que los mercadólogos deben considerar al fijar los precios. Por último, analizaremos las estrategias necesarias para efectuar la fijación de precios de nuevos productos, la fijación de precios de la mezcla de productos, los ajustes de precios, y el manejo de cambios en los precios.

Las decisiones de fijación de precios pueden formar o arruinar a una compañía. Primero consideraremos a Toys "R" Us, cuya antigua estrategia de bajo costo y precios bajos siempre le ayudó a hacer a un lado a los competidores pequeños y lo convirtió en el vendedor de juguetes más grande de Estados Unidos. Pero lo que se siembra, se cosecha. Sigamos leyendo para ver cómo la alguna vez dominante compañía Toys "R" Us ahora lucha por sobrevivir en el mercado de los juguetes contra un competidor incluso más implacable en la fijación de precios bajos. (¿Puede adivinar quién es ese competidor?)

Encontrar la estrategia de fijación de precios justa e implementarla adecuadamente puede ser crítico para el éxito de una compañía, incluso para su supervivencia. Quizás ninguna compañía sabe esto mejor que el gran detallista de juguetes Toys "R" Us. Hace más de treinta años, Toys "R" Us le enseñó a los pequeños detallistas independientes de juguetes y a las cadenas de tiendas departamentales de su industria una difícil lección en la fijación de precios, conduciendo a muchos de ellos a la extinción. No obstante, en años recientes, Toys "R" Us ha probado una dosis de su propia medicina de fijación de precios.

A finales de la década de 1970, Toys "R" Us emergió como un detallista de juguetes "eliminador de categoría" al ofrecer a los consumidores una amplia selección de juguetes a precios bajos. Las pequeñas tiendas de juguetes de esa época, y las secciones de juguetes de las tiendas departamentales, pronto declinaron porque no podían igualar la selección, conveniencia, y bajos precios de Toys "R" Us. A través de la década de 1980 y principios de la de de 1990, Toys "R" Us creció de manera explosiva y se convirtió en el detallista de juguetes más grande de Estados Unidos, captando el 25 por ciento de la participación del mercado estadounidense de juguetes.

Sin embargo, en la década de 1990, el vertiginoso éxito de Toys "R" Us pareció desvanecerse casi de la noche a la mañana con el surgimiento de, adivinó, Wal-Mart como un poderoso detallista de juguetes. Wal-Mart ofrecía a los compradores de juguetes una propuesta de valor aún más convincente. Igual que Toys "R" Us, tenía una buena selección y conveniencia de juguetes. Pero en precios mejoró a Toys "R" Us. Wal-Mart no solamente ofrecía precios *bajos* en juguetes, ofrecía precios *bajísimos*.

Según un analista: "Con sus gigantescas tiendas, diversa selección de productos, y cadena de suministro súper eficiente, Wal-Mart podía ofrecer a los consumidores buena calidad, altos niveles de selección y conveniencia, y precios [increíblemente bajos]". Además, dice el analista, "debido a que era un detallista masivo con un amplio y diverso inventario, Wal-Mart podía usar a los juguetes como líderes de pérdida, perdiendo dinero en compras de juguetes para atraer a los consumidores quienes después compraban bienes de márgenes más altos. Los detallistas especializados, como Toys "R" Us, simplemente no se podían dar ese lujo". En 1998, Wal-Mart desplazó a Toys "R" Us como el detallista más grande del país.

Toys "R" Us trató de igualar los precios bajísimos de Wal-Mart, pero obtuvo resultados desastrosos. Consideremos este recuento de *Business Week* sobre la temporada navideña de 2003:

> Él canta, baila, y se mueve por todos lados. Para miles de niños, Hokey Pokey Elmo era una de las mejores cosas de la navidad de 2003. Pero para Toys "R" Us, Elmo constituía la roja y peluda personificación de todo lo malo: era demasiado barato. En el mes de octubre, dos meses antes del aumento de actividad por la temporada de vacaciones, las tiendas Wal-Mart sorprendieron a todos sus competidores al bajar el precio de Elmo de 25 dólares a 19.50, 4.50 dólares menos de lo que muchos detallistas habían pagado por él. En cuestión de días, Toys "R" Us bajó su precio a 19.99 dólares. La guerra de precios continuó por todo el pasillo de los juguetes. "Nuestra opción eran las utilidades a corto plazo contra la participación de mercado a largo plazo; elegimos proteger nuestra participación de mercado", dice [el antiguo] director ejecutivo John Eyler, quien piensa que todas las tiendas hubieran podido vender el popular muñeco al precio de 29.99 dólares.
>
> Ésas eran utilidades que Toys "R" Us no podía darse el lujo de perder. La temporada de vacaciones [su tercera temporada consecutiva decepcionante] tuvo como resultado una disminución del 5 por ciento en las ventas de juguetes en las tiendas Toys "R" Us abiertas el año anterior. El ingreso neto del año bajó un 27 por ciento. Wal-Mart en cambio [estaba] muy contento… El director ejecutivo Lee Scott consideró al año 2003 como "una excelente temporada de juguetes", y éstos eran "una categoría muy redituable con un margen bruto muy sólido". Estaba claro que Toys "R" Us tenía pocas esperanzas de competir en precios con Wal-Mart. "No me gustaría participar en ese juego", dice [un experto en la industria].

Para principios de 2005, Wal-Mart mantenía un 25 por ciento de participación en el mercado de juguetes; la participación de Toys "R" Us había bajado al 15 por ciento. Más adelante, en ese mismo año, Toys "R" Us fue adquirida por compradores privados. A pesar de los rumores de que el alguna vez dominante detallista de juguetes saldría del negocio y se centraría en su creciente y rentable unidad Babies "R" Us, los nuevos propietarios prometieron que permanecerían en la industria del juguete.

Por ello, seguramente Toys "R" Us está desarrollando un impresionante nuevo plan de juego. Para empezar, la administración está cerrando tiendas para reducir costos y enfocar de nuevo su estrategia de marketing. Por ejemplo, la cadena parece estar alejándose de la salvaje guerra de precios que simplemente no puede ganar. En vez de eso, está haciendo hincapié en sus productos mejor vendidos y en sus artículos exclusivos que poseen un margen más alto, como las muñecas especializadas Bratz o Barbie que sólo se venden en sus tiendas. Y en un esfuerzo por diferenciarse de Wal-Mart y Target, Toys "R" Us está mejorando la atmósfera de sus tiendas, las experiencias de sus compradores, y su servicio al cliente.

Sin embargo, Toys "R" Us sigue enfrentando una ardua batalla para volver a ganar a los compradores sensibles al precio que lo crearon hace algunas décadas. Consideremos el ejemplo siguiente.

> Aurore Boone, de Alpharetta, Georgia, fue a la tienda local de Wal-Mart a ver bicicletas para niños, también visitó Toys "R" Us para ver lo que ofrecían en los anaqueles, pero de los 500 dólares que ella y su esposo Mark gastan en juguetes cada año, más de la mitad lo gastan en Wal-Mart y el resto en tiendas como Target porque son más baratas, y ahí pueden comprar también otros artículos.

No es cuestión de si Toys "R" Us puede *vender* juguetes, la compañía obtiene más de 11 mil millones de dólares en ventas y sigue siendo uno de los detallistas más grandes del mundo; es cuestión de si Toys "R" Us puede vender juguetes *de manera redituable*. Para hacerlo, tendrá que encontrar el valor para el cliente y las fórmulas de fijación de precios adecuadas. Tal como concluye el análisis de *Business Week*: "El nuevo mundo es muy duro para Toys "R" Us, el cual, como líder de la industria original, acabó con legiones de pequeñas tiendas de juguetes en la década de 1960 y 1970 con sus enormes y austeros puntos de venta y sus precios bajos. Ahora, habiendo enseñado a los consumidores que los juguetes deben ser baratos, la cadena está comprendiendo que aprendieron la lección demasiado bien".[2]

En la actualidad, las compañías enfrentan un entorno de fijación de precios feroz y de rápidos cambios. El aumento en la concientización de los consumidores sobre los precios ha colocado a muchas compañías en un "torno de fijación de precios". "Agradezcan al fenómeno Wal-Mart", dice un analista. "En esta época, todos somos unos tacaños en busca de una estrategia para poder gastar menos".[3] Como respuesta, parece que casi todas las compañías están buscando maneras de reducir los precios, y eso perjudica sus ganancias.

Sin embargo, la reducción de precios con frecuencia no es la mejor respuesta. Reducir los precios de manera innecesaria puede producir pérdida de utilidades y dañinas guerras de precios. Puede hacer pensar a los clientes que el precio es más importante que el valor para el cliente que entrega una marca. Las compañías deben vender valor, no precio. Deben persuadir a los clientes de que si pagan un precio más alto por la marca de la compañía, se justifica por el valor superior que obtienen. El reto es encontrar el precio que permita a

la compañía obtener ganancias justas al cosechar el valor que siembra para el cliente. "Si proporciona a las personas algo de valor", dice Ronald Shaich, director ejecutivo de Panera Bread Company, "ellas pagarán alegremente por ello".[4]

¿Qué es el precio?

Precio
Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

En el sentido más estricto, el **precio** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores. En décadas recientes, otros factores han ganado mayor importancia. Sin embargo, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Un problema frecuente es que las compañías reducen los precios muy rápidamente para obtener una venta en vez de convencer a los compradores de que su producto tiene mayor valor y que el precio más alto vale la pena. Otras equivocaciones comunes incluyen precios orientados excesivamente hacia los costos en vez de hacia el valor para el cliente, y precios que no toman en cuenta el resto de la mezcla de marketing.

Algunos directores consideran que la fijación de precios es un dolor de cabeza y prefieren enfocarse en otros elementos de la mezcla de marketing. Sin embargo, los directores inteligentes tratan a los precios como una herramienta estratégica clave para crear y captar el valor del cliente. Los precios tienen un impacto directo en el balance final de la compañía. Según un experto: "Una mejoría del 1 por ciento genera una mejoría en las ganancias del 12.5 por ciento en la mayor parte de las organizaciones".[5] Y lo más importante, como parte de la propuesta de valor global de la compañía, los precios desempeñan un papel clave para crear valor para el cliente y relaciones redituables. "En vez de esconderse de los precios", dice el experto, "los mercadólogos inteligentes los están comprendiendo".

Factores a considerar al fijar precios

Los precios que una compañía cobra se ubican en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. La figura 9.1 presenta un resumen de los principales factores a considerar para la fijación de precios. Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos. Si la compañía fija el precio del producto por debajo de sus costos, las ganancias sufrirán. Al fijar los precios entre estos dos extremos, la compañía debe considerar otros factores internos, como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos.

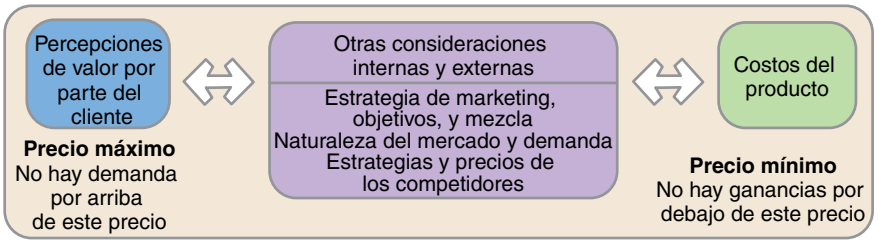


FIGURA 9.1
Factores que afectan las decisiones de fijación de precios

PERCEPCIONES DE VALOR POR PARTE DEL CLIENTE

Al final, el cliente decidirá qué precio es adecuado para un producto. Las decisiones de fijación de precios, igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben iniciar con el valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios de poseer o usar el producto). La fijación de precios eficaz, orientada hacia el cliente, implica el entendimiento de cuánto valor le otorgan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y la fijación de un precio que capte dicho valor.

Fijación de precios basada en el valor
Establecer un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor.

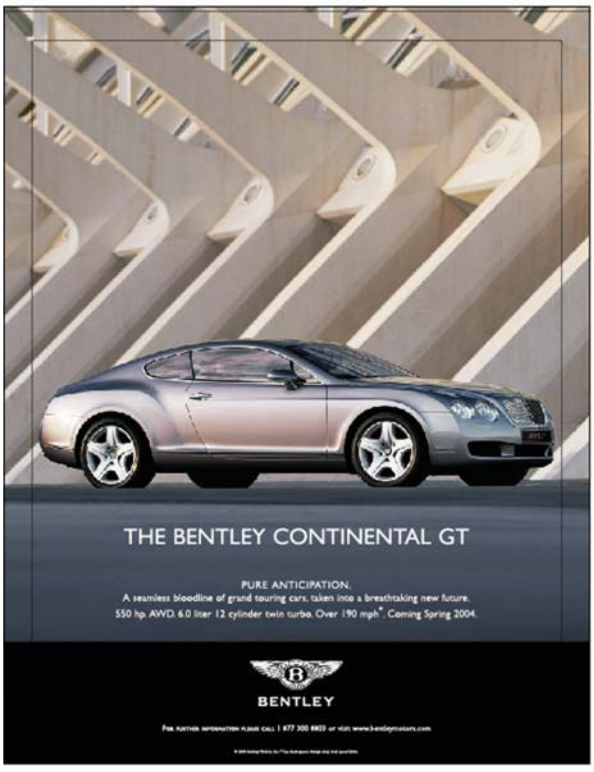
Fijación de precios basada en el valor Una buena fijación de precios inicia con el completo entendimiento del valor que un producto o servicio crea para los clientes. La **fijación de precios basada en el valor** utiliza las percepciones que tienen los compradores acerca del valor, no en los costos del vendedor, como clave para fijar un precio. La fijación de precios basada en el valor implica que el mercadólogo no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego fijar el precio. El precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing *antes* de establecer el programa de marketing.

En la figura 9.2 se compara la fijación de precios basada en el costo contra la fijación de precios basada en el valor. La primera está dirigida por el producto. La compañía diseña lo que considera es un buen producto, calcula el costo total de fabricarlo, y fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Luego, el mercadólogo debe convencer a los compradores de que el valor del producto a ese precio justifica su compra. Si el precio resulta demasiado alto, la compañía debe conformarse con márgenes de utilidad más pequeños o ventas más bajas, y por ende con menores utilidades.

La fijación de precios basada en el valor invierte este proceso. La compañía establece su precio meta con base en las percepciones del cliente con respecto al valor del producto. El valor y el precio meta controlan entonces las decisiones sobre el diseño del producto y los costos en que puede incurrirse. El resultado es que la fijación de precios inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores, y el precio se fija de modo que sea congruente con ese valor percibido por el cliente.

Es importante recordar que un "buen valor" no es lo mismo que un "precio bajo". Por ejemplo, las plumas de primerísima calidad Montblanc se venden por varios cientos de dólares o más, una pluma más barata podría escribir igual, pero algunos consumidores consideran de gran valor los factores intangibles que reciben de un "fino instrumento de escritura". De manera similar, algunos compradores de autos consideran que el lujoso automóvil Bentley Continental GT tiene un valor real, aún al sorprendente precio de 150,000 dólares:

> Quédese conmigo porque estoy a punto de [afirmar] que cierto automóvil que cuesta 150,000 realmente no es caro sino que, de hecho, posee un valor muy grande. Todos los Bentley GT son construidos a mano, y esta fabricación del viejo mundo requiere de 160 horas por vehículo. Los artesanos tardan 18 horas tan sólo para coser la piel perfectamente unida del volante del GT, casi el mismo tiempo que tarda ensamblar un VW Golf. Los resultados son impresionantes: el tablero y las puertas están revestidos de nogal, los pedales tallados en aluminio, los botones de ventanas y asientos son de metal real, no de plástico, y las entradas de aire están perfectamente cromadas… La suma de todo esto es un automóvil extraordinariamente incorporado, con una cabina ajustada que se parece a la de un vehículo de 300,000 dólares, y un motor que iguala a los de automóviles de 200,000 dólares… la sofisticación tecnológica. Como dije, el GT es un regalo. [Sólo pregunte por la longitud de la lista de espera.] El tiempo de espera para llevar a su casa un GT puede variar, pero actualmente es de seis meses.[6]



■ Fijación de precios basada en el valor: Un "buen valor" no es lo mismo que un "precio bajo". Algunos compradores de autos consideran que el lujoso automóvil Bentley Continental GT tiene un valor real, aún al sorprendente precio de 150,000 dólares.

Una compañía que usa la fijación de precios basada en el valor debe averiguar qué valor asignan los compradores a las diferentes ofertas competitivas. Sin embargo, medir el valor percibido puede ser difícil. Por ejemplo, calcular el costo de los ingredientes requeridos para preparar un platillo en un restaurante de lujo es relativamente fácil. Pero asignar un valor a otras cosas como el sabor, el entorno, la

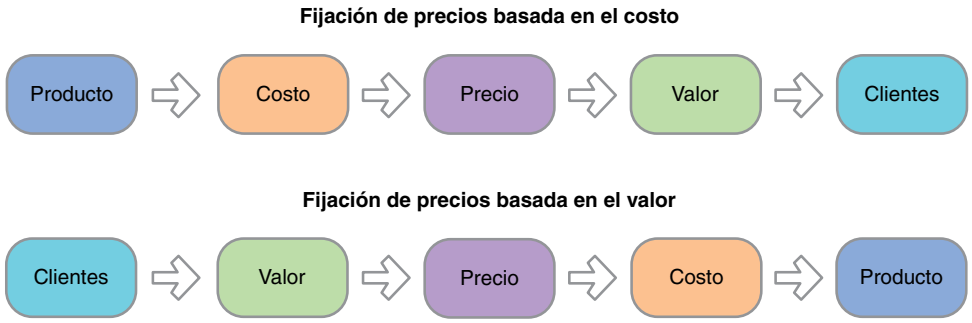


FIGURA 9.2
Fijación de precios basada en el valor contra fijación de precios basada en el costo

Fuente: Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 4. Reproducida con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

relajación, la conversación, y el estatus es muy difícil; y estos valores varían tanto para diferentes consumidores como para diferentes situaciones.

Sin embargo, los consumidores usarán estos valores percibidos para evaluar el precio de un producto, así que la compañía debe esforzarse para tratar de medirlos. En ocasiones, las compañías preguntan a los consumidores cuánto pagarían por un producto básico y por cada beneficio que se añade a la oferta. O bien, una compañía podría realizar experimentos para probar el valor percibido de diferentes ofertas de productos. Un viejo proverbio ruso dice que hay dos tontos en cada mercado: uno que pide demasiado y otro que pide muy poco. Si el vendedor cobra precios mínimos, sus productos se venden muy bien; pero producen menos ganancias que si los precios fueran fijados al nivel del valor percibido.

A continuación examinaremos dos tipos de fijación de precios basada en el valor: la *fijación de precios basada en el buen valor* y la *fijación de precios de valor agregado*.

Fijación de precios basada en el buen valor. En la última década, los mercadólogos percibieron un cambio fundamental en las actitudes de los consumidores hacia el precio y la calidad. Muchas compañías han modificado sus enfoques de fijación de precios para volverlos congruentes con los cambios suscitados en las condiciones económicas y las percepciones del consumidor en cuanto al precio. Cada vez más mercadólogos han adoptado estrategias de **fijación de precios basada en el buen valor** —ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable.

Fijación de precios basada en el buen valor
Ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable.

En muchos casos, esto ha implicado la introducción de versiones menos costosas de productos de marca establecidos. Restaurantes de comida rápida como Taco Bell y McDonald's ofrecen "menús de buen valor". Armani ofrece Armani Exchange, una línea de ropa más casual y menos costosa. Procter & Gamble (P&G) creó Charmin Basic, que es "ligeramente menos" suave, pero mucho menos costoso que los demás papeles higiénicos de P&G.[7] En otros casos, la fijación de precios basada en el buen valor ha implicado diseñar nuevamente las marcas existentes con el fin de ofrecer mayor calidad a cambio de un precio determinado, o bien la misma calidad por menos.

En el nivel de ventas al detalle, un tipo importante de fijación de precios basada en el buen valor es la *EDLP* (*everyday lowpricing*; fijación de precios siempre bajos). EDLP implica cobrar un precio bajo, constante, todos los días, con pocos descuentos temporales, o ninguno. Por contraste, *la fijación de precios altos-bajos* implica cobrar precios más altos todos los días, pero hacer promociones frecuentes para bajarlos temporalmente en artículos seleccionados por debajo del nivel de EDLP. En años recientes, la fijación de precios altos-bajos ha cedido terreno a la EDLP en situaciones de venta al detalle que van desde los concesionarios de automóviles Saturn y los supermercados Giant Eagle, hasta lujosas tiendas departamentales como Nordstrom.

El rey de la EDLP es Wal-Mart, que prácticamente definió el concepto. Con excepción de unos cuantos artículos puestos en rebaja cada mes, Wal-Mart promete precios bajos todos los días en toda su mercancía. Por contraste, los intentos de Kmart por igualar la estrategia EDLP de Wal-Mart fallaron. Para ofrecer precios bajos todos los días, una compañía debe tener primero costos bajos todos los días. Sin embargo, debido a que los costos de Kmart eran mucho más altos que los de Wal-Mart, no pudo obtener ganancias con los precios más bajos y rápidamente desistió del intento.[8]

Fijación de precios de valor agregado. En muchas situaciones de marketing B-2-B (*business-to-business*; de empresa a empresa), el reto en cuanto a la fijación de precios consiste en encontrar formas de mantener el *poder de fijación de precios* de la compañía —su capacidad para escapar de la competencia de precios y justificar sus precios y márgenes más altos sin perder participación de mercado—. Para conseguirlo, muchas compañías adoptan estrategias de *valor agre-*

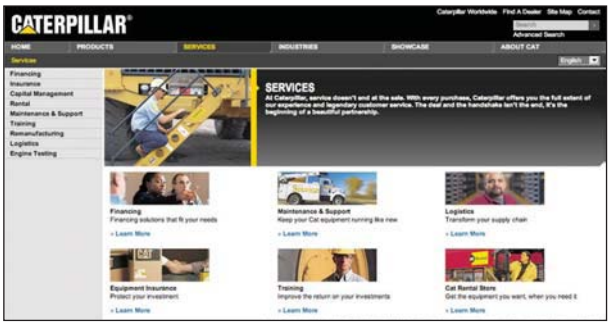
Fijación de precios de valor agregado
Vincular características y servicios de valor agregado a las ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos, en vez de recortar precios para igualar los de la competencia.

gado. En lugar de recortar los precios para igualar los de la competencia, vinculan características y servicios de valor agregado a sus ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos.

Cuando una compañía descubre que su principal competidor ofrece un producto similar a un precio más bajo, la tendencia natural es tratar de igualar o mejorar ese precio. Aunque la idea de ofrecer precios más bajos que la competencia y obtener un gran número de clientes es tentadora, también existen peligros. La reducción de precios puede provocar guerras de precios que afecten los márgenes de ganancia de todos los competidores de una industria, o peor todavía, rebajar un producto podría restarle valor ante los ojos de los consumidores. Esto reduce en gran medida el poder del vendedor para mantener precios redituables a largo plazo.

Así, ¿cómo podría una compañía mantener su poder de fijación de precios cuando un competidor reduce precios? A menudo, la mejor estrategia es no fijar precios más bajos que el competidor, sino fijar precios más altos y convencer a los clientes de que el producto vale ese precio alto. La compañía debe preguntarse ¿cuál es el valor del producto para el consumidor?, y después mantener que el producto lo vale. "Incluso en el entorno económico actual, no todo tiene que ver con el precio", dice un experto en la fijación de precios. "Se trata de mantener a clientes leales al proporcionarles un servicio que no puedan encontrar en ningún otro lado".[9] Caterpillar es un maestro en el marketing de valor agregado:

> Caterpillar cobra precios altos por su equipo pesado de minería y construcción, y convence a sus clientes de que sus productos y servicio justifican cada centavo adicional o, más bien, cientos de miles de dólares adicionales. Caterpillar cobra generalmente un precio de entre el 20 y el 30 por ciento más alto que sus competidores, el cual puede ascender a 200,000 dólares o más por uno de esos camiones de basura amarillos que cuestan millones de dólares. Cuando un cliente potencial grande dice: "Puedo obtenerlo por menos dinero de uno de sus competidores", en vez de rebajar el precio, el concesionario Caterpillar le explica que, incluso a un precio más alto, Caterpillar ofrece el mejor valor. Su equipo está diseñado con base en componentes modulares que se pueden quitar y reparar fácilmente, minimizando el periodo de inactividad de la maquinaria. Los concesionarios de Caterpillar poseen un gran inventario de partes y una garantía de entrega de 48 horas en cualquier lugar del mundo, de nuevo, minimizando el tiempo de inactividad. Sus productos están diseñados para ser reconstruidos, proporcionándoles así una "segunda vida" que los competidores no pueden igualar. Como resultado, los precios del equipo de segunda mano de Caterpillar con frecuencia son de entre un 20 y un 30 por ciento más altos. En total, explica el concesionario, incluso con precios iniciales más elevados, el equipo entrega un costo total más bajo por yarda cúbica de tierra movida, tonelada de carbón descubierta, o milla de carretera nivelada por vida del producto, y esto está garantizado. La mayoría de los clientes concuerdan con la propuesta de valor de Caterpillar: la compañía domina sus mercados con una participación de mercado de más del 40 por ciento a nivel mundial.



■ Valor agregado: Caterpillar ofrece a sus concesionarios una gran variedad de servicios de valor agregado desde entrega garantizada de las partes hasta asesoría en la administración del inventario y capacitación para operar el equipo. Precios más elevados se apoyan en el valor agregado.

COSTOS DE LA COMPAÑÍA Y DEL PRODUCTO

En tanto que las percepciones del valor por parte de los clientes establecen el precio máximo, los costos establecen el precio mínimo que la compañía puede cargar al producto. La compañía quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de producir, distribuir, y vender el producto y que genere también un rendimiento aceptable por sus esfuerzos y riesgos. Los costos de una compañía pueden ser un elemento importante de su estrategia de fijación de precios. Muchas compañías, tales como Southwest Airlines, Wal-Mart, y Union Carbide, se esfuerzan por convertirse en "productores de bajo costo" en sus industrias. Las compañías con los costos más bajos pueden fijar precios más bajos que a su vez producen mayores ganancias y utilidades.

Costos fijos
Costos que no varían con los niveles de producción o de ventas.

Costos variables
Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Tipos de costos Los costos de una compañía son de dos tipos: fijos y variables. Los **costos fijos** (también conocidos como **overhead**) son costos que no varían con los niveles de producción o de ventas. Por ejemplo, una compañía tiene que pagar cada mes cuentas por renta, calefacción, intereses, y salarios de los ejecutivos, sea cual sea la producción. Los **costos variables** varían en proporción directa con el nivel de producción. Cada computadora personal producida por Hewlett-Packard implica un costo en microprocesadores de cómputo, cables, plástico, empaque, y otros insumos. Estos costos suelen ser los mismos por cada unidad producida, pero se les llama variables porque su total varía según el número de

unidades producidas. Los **costos totales** son la suma de los costos fijos y variables para un nivel determinado de producción. La dirección quiere cobrar un precio que por lo menos cubra los costos totales de producción en un nivel determinado de producción.

Costos totales
Suma de los costos fijos y variables para un nivel determinado de producción.

La compañía debe vigilar de cerca sus costos. Si a una compañía le cuesta más producir y vender su producto que lo que le cuesta a sus competidores, entonces tendría que cobrar un precio más alto u obtener utilidades más bajas, lo que la situaría en desventaja competitiva.

Fijación de precios basada en el costo

El método de fijación de precios más simple es la **fijación de precios de costo más margen** —sumar un margen de utilidad estándar al costo del producto—. Por ejemplo, un detallista de electrodomésticos podría pagar a un fabricante 20 dólares por un tostador y venderlo a 30 dólares, lo que representa un margen de utilidad del 50 por ciento sobre el costo. El margen bruto del detallista sería de 10 dólares. Si los costos operativos de la tienda del detallista ascienden a 8 dólares por cada tostador vendido, el margen de utilidad del detallista sería de 2 dólares.

Fijación de precios de costo más margen
Suma de un margen de utilidad estándar al costo del producto.

El fabricante del tostador probablemente usó también la fijación de precios de costo más margen. Si su costo estándar de producir el tostador fue de 16 dólares, podría haber añadido un sobreprecio del 25 por ciento, lo que daría un precio para el detallista de 20 dólares. De modo similar, las compañías constructoras presentan licitaciones de proyectos mediante la estimación del costo total del proyecto y la suma de un margen de utilidad estándar para obtener ganancias. Abogados, contadores, arquitectos, y otros profesionales suelen fijar sus precios mediante la suma de un margen de utilidad estándar a sus costos. Algunas compañías comunican a sus clientes que cobrarán el costo más cierto margen específico. Por ejemplo, las compañías aeroespaciales fijan así los precios que cobran al gobierno.

¿Tiene sentido usar márgenes de utilidad estándar para fijar precios? En general, no. Cualquier método de fijación de precios que haga caso omiso del valor para el cliente y de los precios de la competencia no tiene muchas posibilidades de ser el precio óptimo. No obstante, la fijación de precios basada en márgenes de utilidad sigue siendo popular por muchas razones. La primera razón es que las compañías tienen más certeza con respecto a sus costos que con respecto al valor que los clientes perciben y a la demanda. Al ligar el precio al costo, quienes venden simplifican la fijación de precios —no tienen que hacer ajustes frecuentes cuando cambia la demanda—. La segunda razón es que si todas las compañías de la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y se minimiza la competencia por precios. Una tercera razón es que mucha gente piensa que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los que compran como para los que venden. Los vendedores pueden obtener utilidades justas sobre su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda de éstos es alta.

Otro enfoque de fijación de precios orientado hacia los costos es la **fijación de precios basada en el punto de equilibrio,** o una variación llamada **fijación de precios basada en la utilidad meta.** La empresa intenta determinar el precio al cual equilibrará o logrará la utilidad meta que está buscando. La fijación de precios basada en metas utiliza el concepto de *diagrama de punto de equilibrio*, el cual muestra el costo total y las ganancias totales que pueden esperarse de acuerdo con los diferentes volúmenes de ventas. La figura 9.3 muestra un diagrama de punto de equilibrio de los fabricantes de tostadores que mencionamos con anterioridad. Los costos fijos son de 6 millones de dólares sin importar el volumen de ventas, y los costos variables son de 5 dólares por unidad. Los costos variables se suman a los fijos para formar los costos totales, que aumentan con cada unidad vendida. La pendiente de la curva de ganancias totales refleja el

Fijación de precios basada en el punto de equilibrio (fijación de precios basada en la utilidad meta)
Fijar el precio para cubrir justamente los costos de fabricar y vender un producto, o fijar el precio para obtener cierta utilidad meta

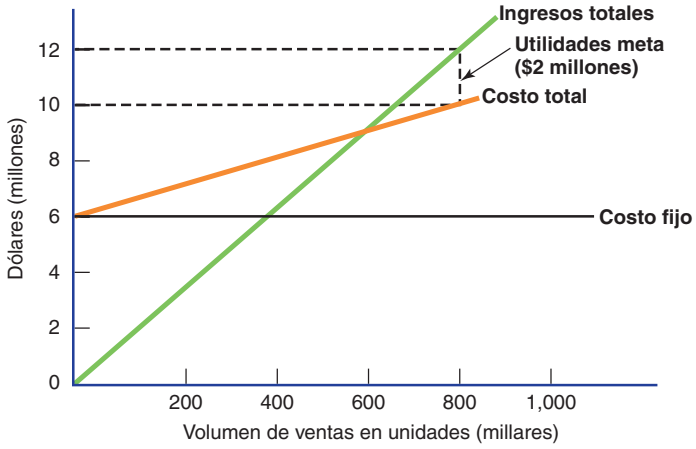


FIGURA 9.3
Diagrama de punto de equilibrio para determinar el precio meta

precio. Aquí, el precio es de 15 dólares (por ejemplo, las ganancias de la compañía son de 12 millones de dólares sobre 800,000 unidades, es decir, 15 dólares por unidad).

Con el precio de 15 dólares, la compañía deberá vender al menos 600,000 unidades para saldar sus costos; es decir, para que las ganancias totales cubran los costos totales de 9 millones de dólares. Si la compañía quiere obtener una utilidad meta de 2 millones de dólares, deberá vender al menos 800,000 unidades para obtener los 12 millones de ganancias totales que necesita para cubrir los costos de 10 millones más los 2 millones de utilidades meta. En contraste, si la compañía cobra un precio más alto, digamos 20 dólares, no tendrá que vender tantas unidades para alcanzar el punto de equilibrio o sus utilidades meta. De hecho, cuanto más alto sea el precio, más bajo será el punto de equilibrio de la compañía.

Sin embargo, el principal problema de este análisis es que fracasará si no se considera el valor del cliente y las relaciones que existen entre el precio y la demanda. Al aumentar el *precio*, baja la *demanda*, y es posible que el mercado no compre ni siquiera el menor volumen necesario como para saldar sus costos con el precio más alto. Por ejemplo, supongamos que la compañía calcula que, con base en sus costos fijos y variables actuales, debe cobrar un precio de 30 dólares por el producto para obtener sus utilidades meta. Sin embargo, la investigación de mercados revela que pocos clientes pagarían más de 25 dólares. En este caso, la compañía tendrá que recortar sus costos para reducir el punto de equilibrio y poder cobrar el precio más bajo que los consumidores esperan.

Así, aunque el análisis de punto de equilibrio y fijación de precios basada en utilidades meta pueden ayudar a la compañía a determinar los precios mínimos que necesita para cubrir los costos y tener las utilidades esperadas, no toma en cuenta la relación precio-demanda. Si la compañía usa este método, también debe considerar el impacto del precio sobre el volumen de ventas necesario para obtener las utilidades meta, así como la probabilidad de alcanzar el volumen requerido al fijar cada uno de los posibles precios.

CONSIDERACIONES INTERNAS Y EXTERNAS ADICIONALES QUE AFECTAN LAS DECISIONES SOBRE LOS PRECIOS

Las percepciones de valor del cliente establecen los límites superiores para fijar los precios, y los costos establecen los límites inferiores. Sin embargo, con el propósito de fijar precios que estén dentro de estos límites, la compañía debe considerar otros factores internos y externos. Los factores internos que afectan la fijación de precios comprenden la estrategia global de marketing, los objetivos, y la mezcla de marketing, tanto como otras consideraciones organizacionales. Los factores externos incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores del entorno.

Estrategia global de marketing, objetivos, y mezcla El precio es solamente uno de los elementos constitutivos de la extensa estrategia de marketing de la compañía. Por lo tanto, antes de fijar los precios, la compañía debe decidir qué estrategia global usará con el producto o servicio. Si ha seleccionado cuidadosamente su mercado meta y su posicionamiento, entonces su estrategia de mezcla de marketing, que incluye a los precios, será relativamente directa. Por ejemplo, cuando Toyota desarrolló sus marcas Lexus para competir con los automóviles de lujo europeos en el segmento de ingresos altos, requirió la fijación de un precio más elevado. Por contraste, cuando introdujo su modelo Eco "energético pero económico", un automóvil con un "precio de etiqueta que realmente le ayuda a realizar sus sueños", su posicionamiento requirió la fijación de un precio más bajo. Así, la estrategia para la fijación de precios queda determinada, en buena parte, por las decisiones tomadas en cuanto al posicionamiento en el mercado.

Los objetivos comunes de la fijación de precios podrían incluir la supervivencia, la maximización de las utilidades actuales, el liderazgo en participación de mercado, o la retención de clientes y la creación de relaciones con ellos. En un nivel más específico, la compañía puede fijar precios para atraer nuevos clientes o para retener a los clientes redituables actuales; puede fijar precios bajos para evitar que la competencia entre en el mercado o fijarlos al nivel de los competidores para estabilizar el mercado. Puede fijar precios para mantener la lealtad y el apoyo de los revendedores o para evitar la intervención del gobierno. Los precios se pueden reducir temporalmente para crear emoción por la marca. El precio de un producto se puede fijar para aumentar las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Así, la fijación de precios podría desempeñar un papel importante en muchos niveles con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía.

El precio es sólo una de las herramientas de la mezcla de marketing que utiliza una compañía para alcanzar sus objetivos de marketing. Las decisiones sobre precios se deben coordinar con las decisiones sobre diseño de productos, distribución, y promoción, con el propósito de formar un programa de marketing coherente y eficaz. Las decisiones que se

tomen con respecto a otras variables de la mezcla de marketing podrían afectar las de la fijación de precios. Por ejemplo, la decisión de posicionar al producto en términos de alta calidad de desempeño implicará que el vendedor debe cobrar un precio más alto para cubrir la elevación de sus costos. Y si los productores exigen a sus revendedores apoyar y promover sus productos, los revendedores tendrán que cobrar márgenes más altos en sus precios.

Las compañías a menudo posicionan sus productos según el precio y luego basan las demás decisiones de la mezcla de marketing en los precios que quieren cobrar. En este caso, el precio es un factor crucial para lograr el posicionamiento del producto, y define al mercado, a la competencia, y al diseño del producto. Muchas empresas apoyan tales estrategias de posicionamiento por precio con una técnica llamada **determinación de costos meta**, una potente arma estratégica. La determinación de costos meta revierte el proceso acostumbrado de primero diseñar un producto nuevo, determinar su costo, y preguntar luego: "¿Podemos venderlo a ese precio?". En lugar de esto, se parte de un precio de venta ideal basado en las consideraciones de valor de los clientes, y luego se determinan los costos meta que aseguren el cumplimiento de ese precio.

Determinación de costos meta
Fijación de precios que parte de un precio de venta ideal y posteriormente establece costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio.

P&G usó la determinación de costos meta para fijar el precio y desarrollar su muy exitoso cepillo de dientes eléctrico Crest SpinBrush:

> P&G fija por lo general los precios de sus artículos con ciertos recargos. Pero en el caso de SpinBrush invirtió su razonamiento habitual. Empezó con un precio bajo atractivo para el mercado, y después encontró la manera de obtener una ganancia a ese precio. Los inventores de SpinBrush tuvieron la idea de crear un cepillo de dientes eléctrico de bajo precio mientras caminaban por la tienda Wal-Mart local, donde vieron los cepillos de dientes eléctricos Sonicare, Interplak, y otros con un precio de más de 50 dólares. Estos costosos cepillos captaban sólo una fracción del mercado global de cepillos de dientes. Los inventores pensaron que un cepillo eléctrico más barato tendría un gran potencial de venta. Fijaron un precio meta de tan sólo 5 dólares, baterías incluidas —solamente un dólar más que los cepillos de dientes convencionales más costosos—, y se dedicaron a diseñar un cepillo que pudieran venderse a tal precio. Cada elemento del diseño fue considerado cuidadosamente, tomando en cuenta el precio meta. Para apegarse a este precio, P&G no utilizó su acostumbrada y espléndida campaña de lanzamiento para un nuevo producto. En vez de eso, y para dar al SpinBrush más impulso en los puntos de venta, se apoyó en el empaque "de prueba" que permitía a los consumidores encender el cepillo en las tiendas. La fijación de precios basada en el costo meta ha convertido al Crest SpinBrush en uno de los nuevos productos más exitosos de P&G en toda su historia. Actualmente, es el cepillo de dientes manual o eléctrico mejor vendido en Estados Unidos, con más del 40 por ciento de participación en el mercado de los cepillos dentales eléctricos.[10]

Algunas compañías restan importancia al precio y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear posiciones que *no estén basadas en el precio*. En muchos casos, la mejor estrategia no es cobrar el precio más bajo, sino diferenciar la oferta de marketing para que valga el precio más alto. Por ejemplo, Sony crea más valor para sus aparatos electrónicos de consumo y cobra un precio más alto que muchos de sus competidores. Los clientes reconocen la calidad más alta de Sony y están dispuestos a pagar más por obtenerla. Algunos mercadólogos incluso *ofrecen* altos precios como parte de su posicionamiento. Por ejemplo, Porsche anuncia orgullosamente a su Boxster con "un precio inicial de 43,800 dólares", y a su Cayenne con "un precio inicial de 56,300 dólares". Steinway ofrece "los pianos más finos del mundo", y cobra precios congruentes con esta idea. Los pianos de cola de Steinway llegan a costar hasta 165,000 dólares (vea Marketing en acción 9.1).

En consecuencia, los mercadólogos deben considerar la mezcla de marketing total al fijar sus precios. Si el producto se posiciona con base en factores que no están basados en el precio, entonces las decisiones con respecto a la calidad, a la promoción, y a la distribución afectarán considerablemente al precio. Si el precio es un factor crucial de posicionamiento, afectará fuertemente las decisiones que se tomen con respecto a los demás elementos de la mezcla de marketing. Sin embargo, incluso cuando posicionen con base en el precio, los mercadólogos deben recordar que los clientes pocas veces compran fijándose únicamente en el precio; en lugar de eso, buscan productos que les proporcionen el mejor valor en términos de beneficios recibidos a cambio del precio pagado.



■ Posicionamiento basado en precios altos: Porsche anuncia orgullosamente a su Boxter con "un precio inicial de 43,800 dólares".

MARKETING EN ACCIÓN 9.1

Steinway: El precio no es nada; la experiencia Steinway lo es todo

Un piano Steinway —cualquier piano Steinway— cuesta mucho dinero. Un piano de cola Steinway normalmente cuesta entre 40,000 y 165,000 dólares. Los modelos más populares se venden a un precio de aproximadamente 72,000 dólares. Pero los compradores de Steinway no buscan ofertas. De hecho, parece que cuanto mayor sea el precio, mejor. Sus altos precios confirman que Steinway es lo mejor que el dinero puede comprar, la personificación de la perfección hecha a mano. Igual de importante es el nombre de Steinway, que se basa en la tradición. Evoca imágenes de conciertos clásicos, sofisticadas fiestas, y celebridades y artistas que han poseído y tocado los pianos Steinway por más de 150 años. Cuando se trata de Steinway, el precio no es nada, la experiencia Steinway lo es todo.

Para asegurar esto, Steinway & Sons fabrica solamente pianos de alta calidad. Es poseedor de 115 patentes y ha hecho más que cualquier otro fabricante por desarrollar el arte de la construcción de pianos. Steinway fue pionero en el desarrollo del armazón para piano de una pieza producido con 17 capas de laminados. Inventó un proceso para doblar una sola tira de 22 pies de largo de estas hojas laminadas dentro de un torno masivo en forma de piano. Es este fuerte armazón lo que produce los claros tonos que distinguen los pianos Steinway. Steinway & Sons ha seguido perfeccionando su diseño, y hoy en día las 243 cuerdas de acero templado de un piano Steinway ejercen 35 toneladas de presión —fuerza suficiente para hacer que una casa de tres habitaciones explote si las cuerdas se estiraran entre el ático y el sótano.

Además de tecnología de punta, Steinway & Sons únicamente usa los materiales más finos para construir cada piano. Madera de arce, pícea, abedul, álamo, y otras cuatro especies de madera desempeñan un papel crucial y funcional en la belleza física y acústica de un Steinway. La tabla armónica resonante de madera expansiva, que convierte las vibraciones de las cuerdas en sonidos, está elaborada con madera seleccionada de pícea de Sitka, Alaska —que tiene un grado más alto que el usado para el revestimiento de aviones—. A través de un delicado trabajo, Steinway transforma estos materiales seleccionados en pianos con una incomparable calidad de sonido. De principio a fin, se necesitan 450 hábiles trabajadores durante más de un año para elaborar y ensamblar un piano Steinway con 12,000 partes. Por lo tanto, Steinway es todo menos un vendedor masivo. Cada año, las fábricas de Steinway ubicadas en Astoria, Nueva York, y Hamburgo, Alemania, elaboran aproximadamente 5000 pianos. (En comparación, Yamaha produce 100,000 pianos al año).

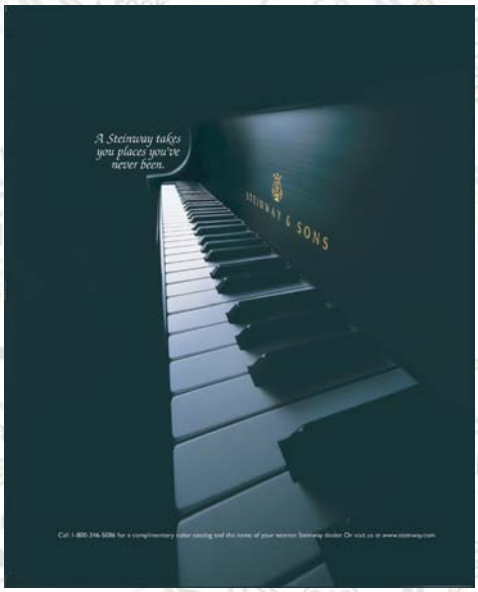
Tan sólo la precisión en calidad de Steinway valdría mucho dinero, pero los compradores obtienen mucho más que un piano bien hecho. Obtienen también la mística de Steinway. Poseer o tocar un Steinway lo coloca en muy buena compañía. Por lo menos, el 98 por ciento de los solistas de piano de las orquestas sinfónicas más importantes del mundo prefieren tocar un Steinway. Más del 90 por ciento de los pianistas (concertistas) del mundo, en total cerca de 1300, llevan el título de artista Steinway —un club de elite formado por músicos que poseen un Steinway—. Los clientes de Steinway incluyen compositores y músicos profesionales (desde Van Cliburn hasta Billy Joel), clientes exclusivos (como Lamar Alexander y Paula Zahn), y líderes de estado (el piano Steinway número 25,000 fue vendido al zar Alexander de Rusia y el número 300,000 adorna el East Room de la Casa Blanca, que reemplazó al piano 100,000 conservado ahora en el Smithsonian Institute).

Pero los pianos Steinway no son exclusivos de pianistas de talla mundial ni de personas acaudaladas. Noventa y nueve por ciento de todos los compradores Steinway son aficionados que tocan en sus salones de estar. "Muchos ejecutivos corporativos y médicos compran pianos de cola Steinway", dice un vendedor. "También es común que una persona con un ingreso medio compre un piano de cola". Los altos precios no parecen detener ni siquiera a los entusiastas más limitados de dinero. Steinway ofrece un plan de financia-

Consideraciones organizacionales La dirección tendrá que decidir qué parte de la organización deberá fijar los precios. Las compañías manejan la fijación de precios de diversas maneras. En compañías pequeñas, es común que la alta dirección fije los precios, no los departamentos de marketing o de ventas. En compañías grandes, la fijación de precios normalmente es responsabilidad de los directores de división o de línea de producto. En los mercados industriales, podría permitirse a los vendedores negociar con los clientes dentro de ciertos límites de precios. Aun así, la alta dirección establece los objetivos y las políticas a seguir en la fijación de precios, y a menudo aprueba los precios propuestos por la gerencia de nivel más bajo o por los vendedores.

En industrias donde los precios son un factor clave (aérea, aeroespacial, acerera, ferrocarrilera, compañías petroleras), las compañías suelen tener un departamento de precios que fija los mejores precios o ayuda a otros a fijarlos. Este departamento depende del área de marketing o de la alta dirección. Otros personajes que influyen en la fijación de precios son los directores de ventas, directores de producción, directores de finanzas, y contadores.

El mercado y la demanda Tal como anotamos previamente, una buena fijación de precios inicia con el entendimiento de la manera en que las percepciones de valor del cliente afectan los precios que está dispuesto a pagar. Tanto los consumidores como los compradores industriales equilibran el precio de un producto o servicio contra los beneficios de poseerlo. Así, antes de fijar



■ *Un piano Steinway cuesta mucho dinero, pero los compradores no buscan rebajas. Cuando se trata de un Steinway, el precio no es nada, la experiencia Steinway lo es todo.*

miento que les permite pagar por su piano de cola en un periodo de 12 años.

Artistas de todo tipo elogian los pianos Steinway. "Steinway es el único piano en el que el pianista puede hacer todo lo que quiera. Y todo lo que ha soñado", dice el gran pianista y conductor Vladimir Ashkenazy. En el otro extremo del espectro del espectáculo, el cantante y compositor contemporáneo Randy Newman lo expresa así: "Yo he tenido y tocado un Steinway toda mi vida. Es el mejor piano para Beethoven. El mejor piano para Chopin. Y el mejor piano para Ray Charles. A mi también me gusta". En tanto algunas personas quieren tener un Porsche en su garaje, otras prefieren tener un Steinway en su sala, ambos cuestan casi lo mismo, y ambos hacen una declaración sobre sus dueños.

Incluso en los peores momentos, Steinway & Sons se ha apegado a su tradición e imagen, y también a sus precios. Aunque la compañía ya no es propiedad de la familia Steinway, sus actuales dueños siguen valorando y protegiendo la exclusividad de la marca. Cuando compró la compañía aquejada de problemas en 1984, la nueva administración cargó con la responsabilidad de un exceso de existencias de 900 pianos. Pero en vez de rebajar los precios para obtener ganancias rápidas y correr el riesgo de empañar la marca, los directores restablecieron la salud de la compañía al mantener la línea de precios y renovar su compromiso con la calidad. Por medio de estas acciones, Steinway ha retenido a sus seguidores y continúa dominando su mercado. A pesar de sus altísimos precios, o probablemente debido a ellos, Steinway disfruta de un 95 por ciento de participación de mercado en las salas de conciertos.

Por lo tanto, usted no podrá encontrar pianos Steinway en rebaja. Cobrar precios bastante más altos sigue siendo la piedra angular de la propuesta de valor de la compañía de "mucho más por mucho más". Y los altos precios han sido buenos para Steinway & Sons. Mientras la compañía constituye sólo el 3 por ciento de todos los pianos vendidos en Estados Unidos cada año, capta el 25 por ciento de las ventas de la industria y cerca del 35 por ciento de sus utilidades.

Para los clientes, el precio de un piano Steinway es un pequeño precio que pagan por la experiencia de poseerlo. Si no, preguntemos al coleccionista que recientemente encargó una recreación de nueve pies de largo del famoso piano Steinway Alma-Tadema construido en 1887. ¿El precio de este sueño Steinway? ¡675,000 dólares! El pianista clásico Krystian Zimerman sintetiza la experiencia Steinway de este modo: "Mi amistad con el piano Steinway es una de las cosas más hermosas e importantes de mi vida". ¿Quién puede ponerle precio a tales sentimientos?

Fuentes: Rosemary Barnes, "The Price of Perfection: Steinway Piano Commands a Premier Price", *Knight Ridder Tribune Business News*, 26 de febrero de 2005, p. 1; Andy Serwer, "Happy Birthday Steinway", *FORTUNE*, 17 de marzo de 2003, p. 94; "Books and Arts: Making the Sound of Music; Piano Manufacturers", *Economist*, 7 de junio de 2003, p. 102; Brian T. Majeski, "The Steinway Story", *Music Trades*, septiembre de 2003, pp. 118-130; Stephan Wilkinson, "High-Strung. Powerful. Very Pricey", *Popular Science*, 1 de marzo de 2003, p. 32; "Steinway Musical Instruments, Inc.", *Hoover's Company Capsules*, Austin, 15 de marzo de 2004, p. 48052; Michael Z. Wise, "Piano Versus Piano", *New York Times*, 9 de mayo de 2004; y citas e información consultada en www.steinway.com, agosto de 2005.

precios, la compañía debe entender la relación que hay entre el precio y la demanda de su producto. En esta sección explicamos cómo varía la relación precio-demanda para los diferentes tipos de mercados. Luego de ello trataremos los métodos para analizar la relación precio-demanda.

Fijación de precios en diferentes tipos de mercados. La libertad que tienen quienes venden para fijar precios varía según los diferentes tipos de mercados. Los economistas reconocen cuatro tipos de mercados, cada uno de los cuales presenta un reto distinto en cuanto a fijación de precios.

Cuando hay *competencia pura*, en el mercado se encuentran muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto básico uniforme, como trigo, cobre, o valores financieros. Ningún comprador o vendedor individual imprime un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado. Un vendedor no puede cobrar más que el precio vigente porque los compradores pueden obtener tanto como necesiten al precio vigente. Tampoco podría cobrar menos del precio de mercado porque puede vender todo lo que quiera a este precio. Si los precios y las utilidades suben, nuevos vendedores podrían ingresar fácilmente en el mercado. En un mercado puramente competitivo, la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la fijación de precios, la publicidad, y la promoción de ventas desempeñan un papel menor o nulo. Por ello, quienes venden en estos mercados no dedican mucho tiempo a la estrategia de marketing.



■ Competencia monopólica: Moen distingue sus productos mediante una sólida publicidad y un fuerte desarrollo de marca, reduciendo así el impacto del precio.

En una *competencia monopólica*, el mercado consiste en muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un rango de precios, en vez de con un solo precio de mercado. Hay un rango de precios porque quienes venden pueden diferenciar sus ofertas ante quienes compran. Incluso el producto físico puede variar en cuanto a calidad, características o estilo, o pueden variar los servicios que le acompañan. Los compradores advierten diferencias en los productos de los vendedores y pagarán precios diferentes por cada producto. Los vendedores tratan de crear ofertas diferenciadas para distintos segmentos de clientes y, además de los precios, usan libremente marcas, publicidad y ventas personales para destacar sus ofertas. De este modo, Moen distingue sus grifos y otros artefactos por medio de una sólida publicidad y desarrollo de marca, reduciendo así el impacto de su precio. Puesto que en tales mercados hay muchos competidores, las estrategias de marketing de éstos afectan menos a cada compañía que en los mercados oligopólicos.

Cuando hay *competencia oligopólica*, unas cuantas compañías vendedoras muy sensibles a las estrategias de precios y marketing de sus competidores constituyen el mercado. El producto puede ser uniforme (acero, aluminio) o no uniforme (automóviles, computadoras). Hay pocas compañías vendedoras porque es difícil que un vendedor nuevo entre en el mercado. Cada compañía está pendiente de las estrategias y acciones de sus competidores. Si una compañía de acero baja sus precios un 10 por ciento, los compradores cambiarán rápidamente hacia este proveedor. Los demás productores de acero deberán responder mediante la baja de sus precios o el aumento de sus servicios.

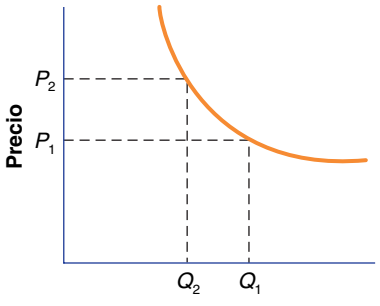
En un *monopolio puro*, una compañía vendedora constituye al mercado. Podría ser un monopolio del gobierno (el servicio postal de Estados Unidos, por ejemplo), un monopolio privado regulado (una compañía de electricidad), o un monopolio privado no regulado (DuPont cuando introdujo el nylon). La fijación de precios se maneja de forma diferente en cada caso. En un monopolio regulado, el gobierno permite a la compañía fijar tarifas que produzcan un "rendimiento justo". Los monopolios no regulados están en libertad de fijar los precios que el mercado tolere. Sin embargo, estos monopolios no siempre cobran el precio total por diversas razones: para no atraer competidores, para penetrar en el mercado más rápidamente con un precio bajo, o por temor a las regulaciones gubernamentales.

Curva de demanda
Curva que muestra el número de unidades que el mercado compraría en un periodo determinado, según los diferentes precios que podrían cobrarse.

Análisis de la relación precio-demanda. Cada precio que la compañía podría cobrar producirá un nivel de demanda distinto. La relación entre el precio que se cobra y el nivel de demanda resultante se muestra en la **curva de demanda** de la figura 9.4. La curva de demanda muestra el número de unidades que el mercado compraría en un periodo determinado según los diferentes precios que podrían cobrarse. En el caso normal, la demanda y el precio tienen una relación inversa: es decir, cuanto más alto es el precio, más baja es la demanda. Así, la compañía vendería menos si elevara su precio de P_1 a P_2. En pocas palabras, los consumidores con presupuestos limitados probablemente comprarán menos de algo si su precio es demasiado alto.

En el caso de los bienes de prestigio, la curva de demanda a veces tiene una pendiente ascendente. Los consumidores piensan que un precio más alto implica mayor calidad. Por ejemplo, la Gibson Guitar Corporation hace poco experimentó con la idea de bajar sus precios para competir más efectivamente contra rivales japoneses como Yamaha e Ibanez. Gibson descubrió, para su sorpresa, que sus instrumentos no se vendían tan bien a precios más bajos. "Teníamos una [relación precio-demanda] inversa", comentó el director ejecutivo de Gibson. "Cuanto más cobrábamos, más producto vendíamos". En una época en que otros fabricantes

FIGURA 9.4
Curva de demanda



de guitarras han preferido construir sus instrumentos con mayor rapidez, menos costos, y en grandes cantidades, Gibson sigue prometiendo guitarras que "son elaboradas a mano, una a la vez. Sin saltarse procesos. Sin sustituciones". Resulta que los precios bajos simplemente no son congruentes con "la tradición centenaria de Gibson de crear instrumentos con calidad de inversión que representen los criterios más altos de diseño imaginativo y trabajo artesanal soberbio".[11] Aún así, cuando la compañía cobre un precio excesivamente alto, el nivel de la demanda será menor.

La mayor parte de las compañías trata de medir sus curvas de demanda mediante la estimación de la demanda ante diferentes precios. El tipo de mercado es importante. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado que resulta de los diferentes precios. Si la compañía enfrenta competencia, su demanda para los diferentes precios dependerá de si los precios de los competidores se mantienen constantes o cambian junto con los precios de la compañía.



■ La curva de demanda a veces tiene pendiente ascendente: Gibson se sorprendió al descubrir que sus instrumentos de alta calidad no se vendían tan bien a precios más bajos.

Elasticidad del precio de la demanda. Los mercadólogos también necesitan conocer la **elasticidad del precio** —qué tanto responde la demanda a un cambio en el precio—. Si la demanda casi no varía con un pequeño cambio en el precio, decimos que es *inelástica*. Si la demanda cambia mucho, es *elástica*.

Elasticidad del precio
Medida de la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio.

Si la demanda es más elástica que inelástica, quienes venden pensarán en bajar su precio. Un precio más bajo producirá mayores ganancias totales. Esta práctica es lógica en tanto que los costos adicionales de producir y vender más no excedan las ganancias extra. Al mismo tiempo, casi todas las compañías quieren evitar precios que conviertan a sus productos en artículos genéricos. En años recientes, fuerzas como la desregulación y las comparaciones instantáneas de precios que pueden efectuarse gracias a internet y otras tecnologías han aumentado la sensibilidad de los consumidores al precio, y han convertido productos que van desde teléfonos y computadoras hasta automóviles nuevos en artículos genéricos a los ojos de los consumidores.

El mercadólogo necesita hacer un esfuerzo extraordinario para diferenciar su oferta cuando una docena de competidores está vendiendo prácticamente el mismo producto a un precio comparable o más bajo. Más que nunca, las compañías necesitan entender la sensibilidad de sus clientes y prospectos al precio, y los intercambios que la gente está dispuesta a hacer entre precio y características del producto. El consultor de marketing Kevin Clancy afirma que quienes se dirigen sólo a los compradores sensibles al precio, están "dejando dinero sobre la mesa".

Estrategias y precios de los competidores

Al fijar sus precios, la compañía debe considerar también costos, precios, y ofertas de mercado de sus competidores. Los consumidores basarán sus opiniones del valor de un producto en los precios que los competidores cobren por productos similares. Un consumidor que está considerando la compra de una cámara digital Sony evalúa el precio y el valor para el cliente comparándolos contra los precios y valores de productos semejantes hechos por Nikon, Kodak, Canon, y otros fabricantes.

Además, la estrategia de fijación de precios de la compañía podría afectar la naturaleza de la competencia que enfrenta. Si Sony sigue una estrategia de precio alto y margen amplio, podría atraer más competencia. En cambio, una estrategia de precio bajo y margen estrecho podría desalentar a los competidores o sacarlos del mercado. Sony debe evaluar sus costos y valor en comparación con los de sus competidores y después utilizar estos parámetros como punto de partida para implementar su propia fijación de precios.

Cuando evalúe las estrategias de fijación de precios de sus competidores, la compañía debe plantearse varias preguntas. La primera: ¿Cómo se compara la oferta de mercado de la compañía con las ofertas de los competidores en términos de valor para el cliente? Si los consumidores perciben que el producto o servicio de la compañía les proporciona mayor valor, entonces la compañía puede cobrar un precio más alto. Si los consumidores perciben un menor valor en comparación con productos semejantes, la compañía debe ya sea cobrar un precio más bajo o cambiar las percepciones del cliente para justificar el elevado precio.

La segunda pregunta es: ¿Qué tan fuertes son los competidores actuales y cuáles son sus estrategias de fijación de precios? Si la compañía enfrenta una gran cantidad de pequeños competidores que cobran precios altos en relación con el valor que entregan, podría cobrar precios más bajos para sacar del mercado a los competidores más débiles. Si el mercado está dominado por competidores grandes que ofrecen precios bajos, la compañía podría dirigirse a nichos de mercado desatendidos con productos de valor agregado a precios más altos. Por ejemplo, una tienda de libros independiente no tiene posibilidades de ganar en una guerra de precios contra Amazon.com o Barnes & Noble. Sería mejor que añadiera servicios a clientes especiales y toques personales para justificar sus precios y márgenes más altos.

Por último, la tercera pregunta es: ¿Cómo influye el panorama competitivo en la sensibilidad al precio por parte del cliente?[12] Por ejemplo, los clientes serán más sensibles al precio si observan pocas diferencias entre los productos competidores. Comprarán el producto que cueste menos. Cuanta más información tengan sobre los productos y precios en competencia antes de comprar, más sensibles serán al precio. La facilidad para comparar los precios ayuda a los clientes a evaluar el valor de las diferentes ofertas y a decidir qué precios están dispuestos a pagar. Al final, un cliente será más sensible al precio si puede cambiar fácilmente un producto alternativo por otro.

¿Qué principio debe guiar las decisiones sobre qué precio cobrar en comparación con otros competidores? La respuesta es simple en concepto, pero a menudo difícil de poner en práctica: no importa qué precio se cobre —alto, bajo, o intermedio— a los clientes se les debe ofrecer valor superior por ese precio.

Otros factores externos Al fijar precios, la compañía debe considerar también otros factores de su entorno externo. Las *condiciones económicas* pueden afectar fuertemente las estrategias implementadas para la fijación de precios de la compañía. Factores económicos como auge o recesión, inflación y tasas de interés, influyen en las decisiones sobre fijación de precios porque afectan tanto las percepciones que los consumidores tengan del precio y del valor de un producto como los costos de producción de un producto. La compañía debe considerar también el impacto que sus precios tendrán sobre otros elementos de su entorno. ¿Cómo reaccionarán los *revendedores* ante precios distintos? La compañía debe fijar precios que les permitan obtener utilidades justas, fomentar su apoyo, y ayudarles a vender eficazmente el producto. El *gobierno* es otra influencia externa importante sobre las decisiones tomadas para la fijación de precios. Por último, podría ser necesario tener en cuenta el papel que juegan las *preocupaciones sociales*. Al fijar precios las ventas a corto plazo, la participación de mercado, y las utilidades meta de la compañía deben sujetarse a consideraciones sociales amplias. Más adelante en este capítulo examinaremos las cuestiones sobre política pública que inciden en la fijación de precios.

Vinculación de conceptos

El concepto del valor para el cliente resulta crucial para implementar una buena fijación de precios y para lograr el éxito del marketing en general. Baje un poco la velocidad y asegúrese de apreciar el verdadero significado del valor.

- En un ejemplo anterior, un crítico automotriz llamó, con sus propias palabras, "una ganga de seis cifras" al Bentley Continental GT con el gran valor de 150,000 dólares. ¿Es congruente esto con la idea que tiene usted del valor?
- Elija dos marcas rivales de una categoría ordinaria de productos (relojes de pulsera, perfumes, aparatos electrónicos, restaurantes), una marca de precio bajo y otra de precio alto. ¿Cuál marca ofrece el mayor valor?
- ¿*Valor* significa lo mismo que *precio bajo*? ¿En qué difieren estos conceptos?

Hemos visto que las decisiones para implementar la fijación de precios están sujetas a una increíblemente compleja serie de fuerzas competitivas por parte de los clientes, de la compañía, y del entorno. Para dificultar aun más las cosas, las compañías no fijan un solo precio, sino una *estructura de precios* que comprende diferentes artículos de sus líneas. Dicha estructura de precios cambia con el tiempo a medida que los productos pasan por sus ciclos de vida. La compañía ajusta los precios de los productos de modo que reflejen los cambios ocurridos en los costos y en la demanda y tomen en cuenta las variaciones tanto en compradores como en situaciones. A medida que cambia el entorno competitivo, la compañía considera cuándo es el momento de cambiar los precios y cuándo debe responder a los cambios de precios.

Ahora examinaremos las principales estrategias implementadas para la fijación de precios dinámica de que disponen los mercadólogos. Por turno, estudiaremos las *estrategias*

para la fijación de precios para nuevos productos, para productos que están en la etapa introducción de su ciclo de vida; las *estrategias para la fijación de precios para la mezcla de productos*, para productos afines de la mezcla de productos; las *estrategias para el ajuste de precios* que toman en cuenta las diferencias entre los clientes y los cambios en las situaciones, y las estrategias para iniciar y responder a *cambios de precios*.

Estrategias para la fijación de precios para nuevos productos

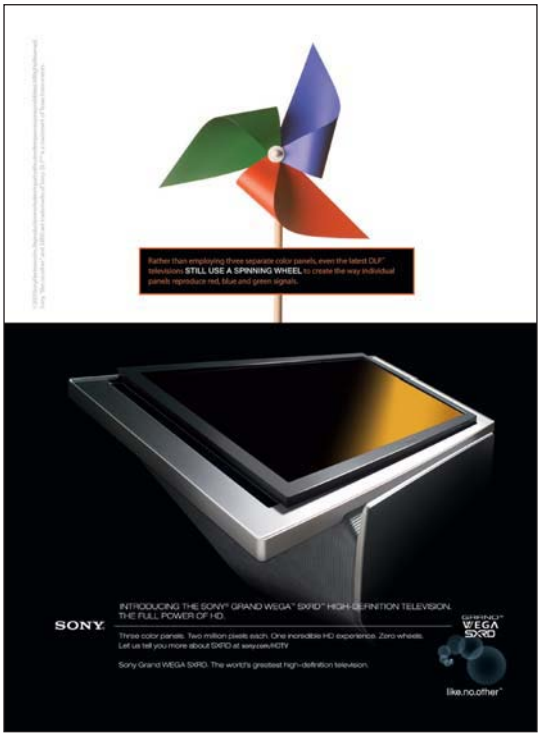
Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto atraviesa por su ciclo de vida. La etapa de introducción suele ser la más difícil. Las compañías que sacan un producto nuevo enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez, y pueden elegir entre dos amplias estrategias: *fijación de precios por descremado* y *fijación de precios para penetrar en el mercado*.

Fijación de precios por descremado
Fijar un precio alto para un producto nuevo con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen mayor.

FIJACIÓN DE PRECIOS POR DESCREMADO

Muchas compañías que inventan productos nuevos inicialmente establecen precios altos para "descremar" las ganancias capa por capa del mercado. Sony utiliza con frecuencia esta estrategia, llamada **fijación de precios por descremado.** Cuando Sony introdujo la primera televisión de alta definición (HDTV) del mundo en el mercado japonés en 1990, estos aparatos de alta tecnología costaban 43,000 dólares, y eran comprados solamente por clientes que podían pagar un precio elevado por la nueva tecnología. Sony redujo el precio rápidamente durante los siguientes años para atraer a nuevos compradores. Para 1993, una HDTV de 28 pulgadas costaba a los compradores japoneses un poco más de 6000 dólares. En 2001, los consumidores japoneses podían comprar una HDTV de 40 pulgadas por aproximadamente 2000 dólares, un precio que muchos clientes podían pagar. Una televisión básica HDTV ahora se vende por menos de 1000 dólares en Estados Unidos, y los precios continúan bajando. De esta manera, Sony descremó la máxima cantidad de ganancias de varios segmentos del mercado.[13]

La descremación de las capas superiores del mercado sólo tiene sentido en ciertas condiciones. En primer lugar, la calidad y la imagen del producto deben sostener su precio más alto, y la cantidad de compradores que quieren el producto a ese precio debe ser suficiente. Segunda condición: los costos de producir un volumen más pequeño no deben ser tan altos que cancelen la ventaja de cobrar más. Por último, los competidores no deben poder entrar fácilmente en el mercado para socavar el precio elevado.



■ Fijación de precios por descremado: Sony fijó un precio alto para su primera televisión HDTV, y a medida que el tiempo fue transcurriendo, redujo gradualmente los precios para atraer a más compradores.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PENETRAR EN EL MERCADO

En lugar de fijar un precio inicial alto para dividir en capas segmentos del mercado pequeños pero rentables, algunas compañías utilizan la **fijación de precios para penetrar en el mercado.** Fijan un precio bajo inicial con el fin de *penetrar* en el mercado de manera rápida y profunda —atraer a un gran número de compradores en muy poco tiempo y conseguir una participación de mercado importante—. El elevado volumen de ventas hace que los costos bajen, y esto permite a la compañía bajar sus precios todavía más. Por ejemplo, Wal-Mart y otros detallistas de descuento utilizan la fijación de precios basada en la penetración. Dell la usó para entrar en el mercado de computadoras personales al vender productos de alta calidad a través de canales directos de más bajo costo. Sus ventas se dispararon cuando IBM, Apple, y otros competidores, que vendían a través de detallistas, no pudieron igualar sus precios.

Fijación de precios para penetrar en el mercado
Fijar un precio bajo para un producto nuevo con el fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una participación de mercado amplia.

Es preciso que se presenten varias condiciones para que esta estrategia de precio bajo funcione. En primer lugar, el mercado debe ser muy sensible al precio, de modo que un precio bajo produzca mayor crecimiento del mercado. Segunda condición: los costos de producción y distribución deben bajar a medida que aumenta el volumen de ventas. Por último, el precio bajo debe ayudar a excluir a los competidores, y el que usa precios de penetración debe mantener su posición de precio bajo —de lo contrario, la ventaja por el precio podría ser sólo temporal—. Por ejemplo, Dell enfrentó tiempos difíciles cuando IBM y otros competidores establecieron sus propios canales de distribución directa. Sin embargo, gracias a su dedicación

a bajar los costos de producción y distribución, Dell ha mantenido su ventaja en precios y se ha establecido como el principal fabricante de computadoras personales de la industria.

Estrategias para la fijación de precios para la mezcla de productos

La estrategia para fijar el precio de un producto a menudo se tiene que modificar cuando éste forma parte de una mezcla de productos. En este caso, la compañía buscará un conjunto de precios que maximice las utilidades de toda la mezcla de productos. Es difícil fijar los precios porque los distintos productos tienen demanda y costos relacionados entre sí y enfrentan distintos niveles de competencia. A continuación examinaremos más de cerca cinco situaciones de fijación de precios para la mezcla de productos, de las cuales se presenta un resumen en la tabla 9.1, a saber: *fijación de precios para línea de productos, fijación de precios para producto opcional, fijación de precios para producto cautivo, fijación de precios para subproductos*, y *fijación de precios para paquete de productos*.

Fijación de precios para línea de productos
Fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos con base en las diferencias en el costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de las diferentes características y precios de los competidores.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA LÍNEA DE PRODUCTOS

Las compañías desarrollan, por lo regular, líneas de productos en lugar de productos individuales. Por ejemplo, Snapper fabrica distintas podadoras de césped, desde versiones sencillas que se empujan, con un costo de 349.00 dólares, hasta complejas podadoras "Yard Cruisers" y tractores para césped que cuestan 2200 dólares o más. Cada podadora de césped sucesiva de la línea ofrece más funciones. Sony no sólo ofrece un tipo de televisión, sino varias líneas de televisiones, y cada línea contiene modelos diversos. Ofrece desde Trinitrons que cuestan 179 dólares, hasta su televisión WEGA de pantalla plana de plasma de primerísima calidad y costo de hasta 20,000 dólares. Gramophone fabrica una línea completa de sistemas de sonido de alta calidad y sus precios varían desde 5000 hasta 120,000 dólares. En la **fijación de precios para línea de productos,** la dirección debe decidir qué nivel de precio fijará entre los diferentes productos de una línea.



■ Fijación de precios para línea de productos: Gramophone vende una línea completa de sistemas de sonido de alta calidad y sus precios varían desde 5000 hasta 120,000 dólares.

Los niveles del precio deben tomar en cuenta las diferencias del costo entre los productos de la línea, las evaluaciones que los clientes hacen de sus diferentes características, y los precios de la competencia. En muchas industrias, las compañías utilizan *puntos de precio* bien establecidos para los productos de su línea. Por ejemplo, las tiendas de ropa para caballero podrían vender trajes en tres niveles de precio: 185, 325, y 495 dólares. Es probable que el cliente asocie niveles de calidad baja, media y alta con los tres puntos de precio. Incluso si los tres precios se suben un poco, el cliente normalmente comprará trajes en su punto de precio preferido. La tarea del que vende consiste en establecer diferencias de calidad percibida que apoyen las diferencias en el precio.

Fijación de precios para producto opcional
Establecimiento de los precios para productos opcionales o accesorios que van junto con un producto principal.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PRODUCTO OPCIONAL

Muchas compañías utilizan la **fijación de precios para producto opcional** al ofrecer productos opcionales o accesorios junto con su producto principal. Por ejemplo, quien compra un

TABLA 9.1
Estrategias de fijación de precios para la mezcla de productos

Estrategia	Descripción
Fijación de precios para línea de productos	Fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos
Fijación de precios para producto opcional	Fijación de precios de productos opcionales o accesorios para un producto principal
Fijación de precios para producto cautivo	Fijar el precio para productos que se deben usar junto con un producto principal
Fijación de precios para subproductos	Fijar un precio bajo para los subproductos con el fin de deshacerse de ellos
Fijación de precios para paquete de productos	Fijar el precio de varios productos que se venden juntos

automóvil podría solicitar ventanas eléctricas y un cambiador para el reproductor de discos compactos. Los refrigeradores tienen máquinas opcionales para preparar cubos de hielo.

Poner precio a estas opciones es un problema complejo. Las compañías automovilísticas tienen que decidir qué artículos incluirán en el precio base y cuáles ofrecerán como opciones. Hasta hace poco, la estrategia normal para la fijación de precios en General Motors (GM) consistía en anunciar un modelo austero a un precio base para atraer a la gente a las salas de exhibición, y luego dedicar la mayor parte del espacio de esas salas a mostrar automóviles equipados con múltiples opciones y cuyos precios eran más altos. El modelo económico carecía de tantas comodidades y artículos atractivos que la mayoría de los compradores lo rechazaba. Sin embargo, en años recientes, GM y otros fabricantes estadounidenses de automóviles han seguido el ejemplo de japoneses y alemanes al incluir en el precio base muchos artículos útiles que antes sólo se vendían como opcionales. Ahora casi todos los precios anunciados corresponden a un automóvil bien equipado.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PRODUCTO CAUTIVO

Fijación de precios para producto cautivo
Determinar el precio para productos que se tienen que usar junto con un producto principal, como las navajas de una rasuradora y la película para una cámara.

Las compañías que fabrican artículos que se tienen que usar junto con un producto principal utilizan la **fijación de precios para producto cautivo.** Algunos ejemplos son las navajas para afeitar, los juegos de video, y los cartuchos de tinta y toner para impresoras. Quienes fabrican los productos principales (máquinas para afeitar, consolas de juegos, e impresoras) con frecuencia asignan precios bajos a éstos y añaden márgenes de utilidad considerables a los consumibles. Así, Gillette vende sus máquinas de afeitar (o rastrillos) a un precio bajo, pero gana dinero en los cartuchos de repuesto. HP obtiene márgenes muy bajos por sus impresoras, pero muy altos en los cartuchos de impresión y otros suministros. Sony y otros fabricantes de consolas de juegos las venden a precios bajos y obtienen la mayoría de sus utilidades a partir de los juegos de video. Tan sólo el año pasado, las ventas totales de la industria en consolas fueron por 2.4 mil millones de dólares, comparadas con las ventas totales en juegos de casi 10 mil millones de dólares.[14]

En el caso de los servicios, la estrategia se conoce *como fijación de precios en dos partes*. El precio del servicio se desglosa en una *cuota fija* más una *tarifa de consumo variable*. Es así como los parques de diversiones pueden cobrar cuotas de admisión y después cobrar por la comida, las atracciones especiales, y las entradas a los juegos más allá de cierta cantidad mínima. Los cines cobran la entrada y generan ganancias adicionales por las concesiones. Las compañías de telefonía celular cobran una tarifa por el plan de llamadas básico, y luego cobran por los minutos que sobrepasen el número de llamadas incluidas en el plan. La compañía de servicio debe decidir cuánto cobrará por el servicio básico y cuánto por el consumo variable. La cantidad fija debe ser lo bastante baja como para inducir al consumo del servicio; las utilidades se pueden obtener a través de las cuotas variables.



■ Fijación de precios para producto cautivo: HP obtiene márgenes muy bajos en la venta de sus impresoras, pero muy altos en los cartuchos de impresión y otros suministros.

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA SUBPRODUCTOS

Fijación de precios para subproductos
Establecer un precio para los subproductos con el fin de hacer más competitivo el precio del producto principal.

Al procesar carnes, derivados del petróleo, sustancias químicas, y otros productos, es común que haya subproductos. Si los subproductos no tienen valor o si deshacerse de ellos es costoso, esto afectará el precio del producto principal. Al utilizar la **fijación de precios para subproductos,** el fabricante busca un mercado para esos subproductos y debe aceptar cualquier precio que cubra más que el costo de almacenarlos y entregarlos.

Los subproductos incluso pueden resultar rentables. Por ejemplo, el fabricante de papel MeadWestvaco ha convertido lo que antes eran desechos químicos en productos redituables:

> MeadWestvaco creó una compañía separada, Asphalt Innovations, que produce sustancias químicas útiles a partir de subproductos de las actividades de procesamiento de madera de MeadWestvaco. De hecho, Asphalt Innovations se ha convertido en el mayor proveedor de químicos especializados para la industria de la pavimentación en el mundo. Usando químicos recuperados en el proceso, las compañías del ramo pueden pavimentar las carreteras a una temperatura más baja, crear carreteras más durables, y reciclar más fácilmente los materiales que utilizan cuando las carreteras deben ser reparadas. Además, recuperar sustancias químicas útiles de los subproductos elimina costos y riesgos ambientales que alguna vez se asociaron con su desecho.[15]

A veces las compañías no se dan cuenta de lo valiosos que son sus subproductos. Por ejemplo, la mayor parte de los zoológicos no advierte que uno de sus subproductos, el estiércol



■ Los subproductos pueden ser rentables: Woodland Park Zoo de Seattle patrocina "festivales fecales" anuales, y vende el estiércol procesado en botes de basura y en camiones a los afortunados ganadores de la lotería. "No es sólo abono… es un movimiento".

de los animales, podría ser una excelente fuente de ingresos adicionales. La Zoo Doo Compost Company ha ayudado a muchos zoológicos a entender los costos y oportunidades que implican estos subproductos. Zoo Doo presta su nombre bajo licencia a los zoológicos, y recibe regalías sobre las ventas del abono. Hasta ahora, las ventas novedosas han sido las más grandes, como los pequeños recipientes de Zoo Doo (e incluso tarjetas de felicitación "Love, Love Me Doo") que se venden en 160 tiendas de zoológico y otros 700 expendios. También es posible adquirir productos Zoo Doo en línea ("la forma más fácil de comprar nuestra porquería", afirma Zoo Doo) o enviar a un amigo (o quizá un enemigo) una Felicitación Fecal gratuita por correo electrónico. Otros zoológicos venden por sí solos sus subproductos. Por ejemplo, el Woodland Park Zoo de Seattle patrocina cada año "festivales fecales", y vende el estiércol procesado en botes de basura y en camiones a los afortunados ganadores de la lotería. En total, el zoológico produce 1 millón de libras de abono al año, y ahorra 60,000 dólares anuales en gastos por desecho.[16]

FIJACIÓN DE PRECIOS PARA PAQUETE DE PRODUCTOS

Fijación de precios para paquete de productos
Combinar varios productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido.

Cuando usan la **fijación de precios para paquete de productos,** las compañías combinan varios productos y ofrecen el paquete a un precio reducido. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida ofrecen hamburguesas, papas fritas y refrescos a precio de paquete. Teatros y equipos deportivos ponen a la venta entradas por temporada a un costo menor que el de las entradas individuales. Los hoteles venden paquetes a precio especial que incluyen alojamiento, comidas y entretenimiento; los fabricantes de computadoras incluyen atractivos paquetes de programas de cómputo con sus computadoras personales. La colectivización de precios puede promover las ventas de productos que los consumidores tal vez no comprarían de otra forma, pero el precio combinado debe ser lo bastante bajo como para incitarlos a que adquieran el paquete.[17]

Estrategias para el ajuste de precios

Las compañías, por lo regular, ajustan sus precios básicos para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones. Aquí examinaremos las siete estrategias de ajuste de precios que se resumen en la tabla 9.2: *fijación de precios de descuento y compensación, fijación de precios segmentada, fijación de precios psicológica, fijación de precios promocional, fijación de precios geográfica, fijación de precios dinámica*, y *fijación de precios internacional.*

FIJACIÓN DE PRECIOS DE DESCUENTO Y COMPENSACIÓN

Descuento
Reducción directa en el precio de la compra durante un periodo específico.

La mayor parte de las compañías ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente sus facturas, comprar grandes cantidades o comprar fuera de temporada. Estos ajustes en el precio, llamados *descuentos* y *compensaciones*, pueden asumir múltiples formas.

Una de las muchas formas de **descuento** es el *descuento en efectivo*: una reducción del precio para los compradores que pagan sus cuentas con prontitud. Un ejemplo típico es el "2/10,

TABLA 9.2
Estrategias de ajuste de precios

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y compensación	Reducir los precios para recompensar respuestas de los clientes, como pagar anticipadamente o promocionar el producto
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios al considerar las diferencias entre clientes, productos, y lugares
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para producir un efecto psicológico
Fijación de precios promocional corto plazo	Reducir temporalmente los precios para aumentar las ventas en el
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios de acuerdo con la ubicación geográfica de los clientes
Fijación de precios dinámica	Ajustar los precios de manera continua para cumplir con las características y necesidades individuales de los clientes y las situaciones
Fijación de precios internacional	Ajustar los precios para vender en los mercados internacionales

neto 30", lo cual significa que aunque la factura se vence en 30 días, el comprador puede restarle un 2 por ciento si la paga antes de 10 días. Un *descuento por cantidad* es una reducción en el precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Estos descuentos son un incentivo para que el cliente compre más a un vendedor determinado, en vez de a varias fuentes distintas.

Un *descuento funcional* (también llamado *descuento comercial*) es el que la compañía ofrece a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje, y contabilidad. Un *descuento por temporada* es una reducción en el precio hecha a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada. Por ejemplo, los fabricantes de equipo para prados y jardines ofrecen descuentos por temporada a los detallistas durante los meses de otoño e invierno para estimular pedidos tempranos en anticipación a las intensas temporadas de venta de primavera y verano. Los descuentos por temporada permiten a la compañía mantener la producción en un nivel constante durante todo el año.

Las **compensaciones** son otro tipo de reducción con respecto al precio de lista. Por ejemplo, las *compensaciones a cambio* son reducciones en el precio que se otorgan a quienes entregan un artículo viejo al comprar uno nuevo. Las compensaciones a cambio son muy comunes en la industria automovilística, pero también se otorgan en el caso de otros bienes duraderos. Las *compensaciones promocionales* son pagos o reducciones en los precios que recompensan a los comerciantes que participan en los programas de publicidad y apoyo a las ventas.

Compensación
Fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable.

FIJACIÓN DE PRECIOS SEGMENTADA

Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos al considerar las diferencias entre clientes, productos, y lugares. En la **fijación de precios segmentada,** la compañía vende un producto o servicio a dos o más precios, aunque la diferencia en los precios no se basa en diferencias en los costos.

Fijación de precios segmentada
Vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en precio no se basa en diferencias en los costos.

La fijación de precios segmentada adopta muchas formas: en la fijación de precios mediante *segmentos de clientes*, diferentes clientes pagan diferentes precios por el mismo producto o servicio. Los museos, por ejemplo, cobran distintas cantidades por la admisión de estudiantes y personas de la tercera edad. En la *fijación de precios mediante forma de producto*, diferentes versiones del producto tienen precios distintos que no se basan en diferencias en sus costos. Por ejemplo, la cafetera más cara de Cuisinart tiene un precio de 149.99 dólares, 20 dólares más que el precio de su siguiente cafetera más cara. El modelo más caro tiene un molinillo interno, pero la adición de esa característica sólo cuesta unos pocos dólares más.

Cuando una compañía utiliza la *fijación de precios basada en el lugar*, cobra diferentes precios en lugares distintos, aunque el costo de la oferta sea el mismo en cada lugar. Por ejemplo, los teatros varían los precios de sus entradas porque el público prefiere ciertos asientos, y las universidades estatales de Estados Unidos cobran colegiaturas más altas a los estudiantes que no viven en el estado. Por último, cuando una compañía emplea la *fijación de precios basada en el tiempo*, modifica su precio según la temporada, el mes, el día, e incluso la hora. Algunos servicios públicos varían sus precios para usuarios comerciales según la hora del día y dependiendo de si es un día entre semana o de fin de semana. Los centros vacacionales ofrecen descuentos por fin de semana y por temporada.

La fijación de precios segmentada se conoce con muchos nombres. Robert Cross, quien ha sido consultor de aerolíneas por mucho tiempo, la llama *administración de ingresos*. Según Cross, esta práctica asegura que "las compañías venderán el producto adecuado a los consumidores adecuados en el tiempo adecuado por el precio adecuado". Aerolíneas, hoteles, y restaurantes la llaman *administración de producción* y la practican religiosamente. Las aerolíneas, por ejemplo, de manera rutinaria fijan sus precios de hora en hora, e incluso de minuto en minuto, dependiendo de la disponibilidad de sus asientos, la demanda, y cambios en los precios de los competidores.

Continental Airlines opera más de 3000 vuelos diarios. Cada vuelo tiene entre 10 y 20 precios diferentes. Continental comienza a reservar los vuelos con 330 días de anticipación, y todos los días de vuelo son diferentes entre sí. Como resultado, en cualquier momento dado, Continental podría tener hasta 7 millones de precios en el mercado. Es una tarea de marketing de proporciones enormes —todos los precios deben administrarse todo el tiempo—. Para Continental, fijar los precios es el complejo proceso de intentar equilibrar la demanda y la satisfacción del cliente con la rentabilidad de la compañía.[18]

> Las líneas aéreas saben bien que estamos intrigados por su frenética fijación de precios; es decir, estamos intrigados cuando no estamos furiosos. "Yo no fijo los precios", dice Jim Compton, vicepresidente de administración de precios e ingresos de Continental Airlines. "El mercado fija los precios". Ese es el punto número uno. El punto número dos es: "Yo manejo un producto muy perecedero que desaparece cuando se cierra la puerta del avión. Un asiento vacío es un ingreso perdido".

■ Fijación de precios segmentada: En cualquier momento dado, Continental podría tener 7 millones de precios en el mercado. Todos estos precios deben administrarse, todo el tiempo.



El asiento más valioso es el que alguien debe obtener una hora antes del despegue y está dispuesto a pagar casi cualquier precio por conseguirlo. Un asiento en un avión se vuelve más rentable con el paso del tiempo, hasta el momento en que pasa de haber valido 1000 dólares por boleto sencillo a 0 dólares.

Así es como piensan Compton y sus colegas sobre esto: queremos vender todos los asientos del avión, pero también queremos que queden algunos al final, para los clientes más redituables (y también los más agradecidos). Las aerolíneas fácilmente podrían vender todos los asientos, de todos sus aviones, todos los días. Podrían fijar precios bajos, reservarlos, y esperar el despegue. Pero eso significaría que nunca tendrían ningún asiento disponible dos o tres semanas antes de un vuelo. ¿Qué tan enojados estarían los clientes si llamaran y no pudieran encontrar ningún asiento disponible en los tres días siguientes? Cuando se comprende tal dilema, de repente, los precios de las aerolíneas no parecen tan injustos. Aunque en un vuelo Nueva York-Miami todos los asientos vayan al mismo lugar, no son el mismo producto. Se paga menos cuando se compra el boleto con cuatro semanas de anticipación. Continental corre un riesgo cuando no vende un asiento hasta el último momento, y quiere obtener un precio alto para equilibrar las ocasiones en que guardar ese último asiento ha significado que no se ocupe.

Para que la fijación de precios segmentada sea una estrategia eficaz, deben presentarse ciertas condiciones. El mercado debe tener la posibilidad de considerarse mediante segmentos, los que a su vez deben mostrar diferentes grados de demanda. Los costos de segmentar y vigilar el mercado no deben exceder las ganancias adicionales que se deriven de la diferencia de precios. Desde luego, es indispensable que la fijación de precios segmentada sea legal. Lo más importante es que los precios segmentados reflejen diferencias reales en el valor percibido por el cliente. De lo contrario, a la larga, la práctica engendrará resentimiento y mala voluntad entre los clientes.

FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICA

El precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores utilizan al precio para juzgar la calidad. Un frasco de perfume de 100 dólares tal vez sólo contenga producto con un costo de 3 dólares, pero algunas personas están dispuestas a pagar los 100 dólares porque este precio indica algo especial.

Fijación de precios psicológica
Estrategia para la fijación de precios que considera la psicología de los precios y no simplemente la economía; el precio se utiliza para decir algo acerca del producto.

Al usar la **fijación de precios psicológica,** quienes venden toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios, no sólo aspectos económicos. Por ejemplo, los consumidores normalmente perciben a los productos de precio más alto como de mejor calidad. Si pueden juzgar la calidad de un producto al examinarlo o al basarse en experiencias anteriores con él, utilizarán menos el precio para juzgar la calidad. En cambio, cuando no pueden juzgar la calidad porque carecen de la información o de los conocimientos necesarios, el precio se convierte en un indicador importante de la calidad:

Hace algunos años, Heublein produjo Smirnoff, la entonces marca de vodka líder en Estados Unidos. Smirnoff fue atacada por otra marca, Wolfschmidt, que costaba un dólar menos por botella y afirmaba tener la misma calidad que Smirnoff. A fin de no perder participación de mercado, Heublein consideró o bien bajar en un dólar el precio

de Smirnoff o mantener su precio pero aumentar los gastos de publicidad y promoción. Cualquiera de las dos estrategias mermaría las utilidades, por lo que Heublein parecía estar ante una situación en la que perdía o perdía. Sin embargo, en ese momento, a los mercadólogos de Heublein se les ocurrió una tercera estrategia: ¡*Aumentaron* el precio de Smirnoff en un dólar! Luego, Heublein introdujo una nueva marca, Relska, para competir con Wolfschmidt. Además, introdujo una tercera marca, Popov, de precio incluso *menor* que el de Wolfschmidt. Esta ingeniosa estrategia posicionó a Smirnoff como la marca de elite y a Wolfschmidt como una marca ordinaria, y produjo un incremento sustancial en las utilidades totales de Heublein. Lo irónico es que las tres marcas de Heublein son prácticamente iguales en lo que a sabor y costos de fabricación se refiere. Heublein sabía que el precio de un producto indica su calidad. Al utilizar el precio como señal, Heublein vendió prácticamente el mismo producto en tres posiciones de calidad diferentes.



■ Fijación de precios psicológica: ¿Qué sugieren los precios marcados en esta etiqueta sobre el producto y la solución de compra?

Otro aspecto de la fijación psicológica de precios es el de los **precios de referencia** —precios que los compradores tienen en mente y a los que se remiten cuando examinan un producto determinado—. El precio de referencia podría formarse al tomar nota de los precios actuales, al recordar precios anteriores, o al evaluar la situación de compra. Los comerciantes pueden influir en los precios de referencia de los consumidores o usarlos al fijar sus precios. Por ejemplo, una compañía podría exhibir su producto junto a otros más caros a fin de sugerir que pertenece a la misma clase. Las tiendas departamentales a menudo venden la ropa para dama en departamentos individualizados que se diferencian entre sí por el precio —se asume que la ropa exhibida en el departamento más caro es de mejor calidad—.

Precios de referencia
Precios que los compradores tienen en mente y a los que se remiten cuando examinan un producto dado.

En la mayoría de las compras, los consumidores no poseen información o la habilidad necesarias para descubrir si están pagando un buen precio. No tienen el tiempo, la capacidad, o la inclinación para investigar diferentes marcas o tiendas, comparar precios, y obtener las mejores ofertas. En vez de eso, podrían confiar en ciertos indicios que sugieren si un precio es alto o bajo. Por ejemplo, el hecho de que un producto se venda en una tienda departamental de prestigio podría sugerir que vale un precio más alto.

De manera interesante, estos indicios en la fijación de precios con frecuencia los proporcionan los vendedores. Un detallista podría mostrar el alto precio sugerido de un fabricante junto al precio marcado, lo cual indica que el precio del producto era originalmente mucho más alto. El detallista también podría vender una selección de productos conocidos que los consumidores conocen bien a precios muy bajos, lo cual sugiere que en otros productos menos conocidos los precios de la tienda también son bajos. El uso de estos indicios en la fijación de precios se ha convertido en una práctica de marketing común (vea Marketing en acción 9.2).

Incluso diferencias pequeñas en el precio pueden sugerir diferencias en los productos. Consideremos un equipo estereofónico que cuesta 300 dólares y otro de 299.95 dólares. La diferencia real entre los precios es de sólo cinco centavos, pero la diferencia psicológica puede ser mucho mayor. Por ejemplo, algunos consumidores ven los 299.95 como un precio del orden de 200 dólares, en lugar de un precio del orden de 300 dólares. Mientras que el precio de 299.95 tiene más posibilidades de considerarse como una ganga, el precio de 300 sugiere mayor calidad. Algunos psicólogos argumentan que cada dígito tiene cualidades simbólicas y visuales que se deben tomar en cuenta al fijar un precio. Por ejemplo, un 8 es redondo y simétrico y crea un efecto calmante, mientras que un 7 es angular y crea un efecto discordante.

FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONAL

Con la **fijación de precios promocional,** las compañías asignan temporalmente a sus productos precios ubicados por debajo del precio de lista, y a veces incluso por debajo del costo, para crear emoción y urgencia por la compra. La fijación de precios promocional adopta varias formas. Supermercados y tiendas departamentales eligen unos cuantos productos como *líderes de pérdidas* a fin de atraer clientes a la tienda con la esperanza de que compren otros artículos al precio normal. Los comerciantes también utilizan la *fijación de precios por evento especial* en ciertas temporadas para atraer más clientes. Por ejemplo, los blancos se ponen en promoción cada enero para atraer de nuevo a las tiendas a clientes agotados por las compras navideñas.

Fijación de precios promocional
Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, a fin de incrementar las ventas en el corto plazo.

Los fabricantes a veces ofrecen *devoluciones de efectivo* a clientes que compren el producto en las concesionarias dentro de cierto plazo; el fabricante envía la devolución directamente al cliente. Las devoluciones han gozado de popularidad entre fabricantes de automóviles y

MARKETING EN ACCIÓN 9.2

Rápido, ¿cuál es un buen precio para…? Le daremos una pista

Es sábado por la mañana, y usted se detiene en el supermercado local para comprar algunos artículos para la parrillada que ofrecerá por la noche en su casa. Mientras recorre los pasillos, es bombardeado con diferentes anuncios de rebajas, y todos sugieren que las ofertas de la tienda son inmejorables. Una bolsa de 10 libras de carbón Kingsford Charcoal Briquets se vende por sólo 3.99 dólares con su tarjeta de cliente frecuente (4.39 sin la tarjeta). Las latas de frijoles Van Camp's Pork & Beans están a 4 por 1 dólar (4 por 2.16 dólares sin la tarjeta de cliente frecuente). La exhibición de un pasillo promociona grandes bolsas de papas fritas Utz a un precio "siempre bajo" de 1.99. Y un anuncio sobre una gran cantidad de empaques de 12 botellas de Coca-Cola muestra que cuestan 2 por 7 dólares.

Estos parecen ser buenos precios, pero *¿realmente* lo son? Si usted es como la mayoría de los compradores, en realidad no lo sabe. En un artículo reciente de *Harvard Business Review*, dos investigadores de precios concluyeron que "para la mayoría de los artículos que compran, los consumidores no saben exactamente cuál debe ser su precio". De hecho, los clientes con frecuencia ni siquiera saben qué precios están pagando. En un estudio reciente, los investigadores preguntaron a compradores de un supermercado el precio de un artículo mientras lo ponían en su carrito de compras. Menos de la mitad de los compradores dieron la respuesta correcta.

Para saber con seguridad si se está pagando el mejor precio, se tendría que comparar el precio marcado con precios pasados, precios de marcas competidoras, y precios de otras tiendas. En el caso de la mayoría de los artículos, los consumidores ni siquiera se molestan en verificar el precio. En vez de eso, confían en una fuente bastante insólita. "Increíblemente… confían en que el detallista les diga si están obteniendo un buen precio", dicen los investigadores. "En maneras sutiles y no tan sutiles, los detallistas envían señales [o indicios de precios] a los clientes, y les indican si un precio determinado es relativamente alto o bajo". En su artículo, los investigadores perfilaron los siguientes indicios de precios comunes usados por los detallistas.

- *Carteles de venta* El indicio de venta más directo de los detallistas es un cartel de ventas. Pueden presentarse en muchas formas conocidas, como: "¡Oferta!" "¡Precio rebajado!" "¡Nuevo precio más bajo!" "¡Precio después de reembolso!" o "¡Ahora 2 por sólo…!" Estos carteles pueden resultar muy eficaces para indicar a los consumidores que los precios son bajos y para aumentar las ventas del detallista. El estudio de los investigadores en tiendas detallistas y catálogos de pedidos por correo reveló que si usan la palabra "oferta" junto a un precio (incluso sin siquiera variar el precio) pueden aumentar la demanda en más del 50 por ciento.

  Aunque los carteles de venta pueden ser muy efectivos, su uso excesivo o un mal uso pueden dañar tanto la credibilidad de la compañía como sus ventas. Lamentablemente, algunos detallistas no siempre usan estos carteles con honestidad, pero aun así, los consumidores confían en ellos. ¿Por qué? "Porque son confiables y exactos la mayor parte del tiempo", dicen los investigadores. "Además, a los clientes no se les puede engañar fácilmente". Cuando los carteles de venta son usados de manera poco apropiada, de inmediato sospechan algo.
- *Precios que terminan en 9* Igual que un cartel de ventas, los precios con terminación de *9* a menudo indican que hay una rebaja. Estos precios se ven en todos lados. Por ejemplo, navegue por sitios web de detallistas de descuento como Target, Best Buy, o PETsMART: es casi imposible encontrar un precio que *no* termine en 9 (en serio, compruébelo usted mismo). "De hecho, esta táctica de fijación de precios es tan común", dicen los investigadores, "que pensaríamos que los consumidores la ignorarían, pero es todo lo contrario, la respuesta a este indicio de precio es sorprendente". Por lo general, se esperaría que la demanda por un artículo disminuyera a medida que el precio se incremente. Sin embargo, en un estudio sobre ropa femenina, al subir el precio de un vestido de 34 a 39 dólares, la demanda *aumentó* en un tercio. En comparación, aumentar el precio de 34 a 44 dólares no produjo ninguna diferencia en la demanda.

  Pero, ¿los precios que terminan en 9 son efectivos como indicios de precio? "La respuesta varía", informan los investigadores. "Algunos detallistas reservan los precios que terminan en 9 para los artículos que están en oferta. Por ejemplo, J. Crew y Ralph Lauren, por lo general, usan terminaciones de 00 para mercancía de precio normal y terminaciones de 99 para artículos rebajados. Las comparaciones de precios en grandes tiendas departamentales revelan que esto es muy común, especialmente en la ropa. Pero en algunas tiendas, los precios que terminan en 9 son engañosos: se usan en todos los productos sin importar si los artículos tienen rebajas o no".
- *Fijación de precios por medio de postes indicadores* (*o fijación de precios de líderes con pérdidas*) A diferencia de los carteles de venta o de los precios que terminan en 9, la fijación de precios por medio de postes indicadores se usa en productos que se compran con frecuencia, y en los que los consumidores conocen el precio justo que deben pagar. Por ejemplo, probablemente usted sabe cuál es el mejor precio de un paquete de 12 botellas de Coca-Cola. Los nuevos padres saben cuánto deben pagar por pañales desechables. La investigación sugiere que los clientes usan los precios de artículos "de postes indicadores" para

productores de bienes duraderos y electrodomésticos pequeños, pero también se usan con bienes de consumo empacados. Algunos fabricantes ofrecen *financiamiento con intereses bajos, garantías más largas*, o *mantenimiento gratuito* para reducir el "precio" al consumidor. Esta práctica se ha convertido en una de las preferidas por la industria automovilística. O bien, el comerciante simplemente podría ofrecer *descuentos* en los precios normales, a fin de aumentar las ventas y reducir inventarios.

No obstante, la fijación de precios promocional puede tener efectos adversos. Si se usa con demasiada frecuencia y los competidores la copian, puede crear clientes "atentos a las gangas", quienes esperan hasta que las marcas están rebajadas antes de comprarlas. O bien, las constantes reducciones en los precios pueden erosionar el valor de una marca en la mente de los clientes. Los mercadólogos a veces usan las promociones por precio como un remedio

medir los precios generales de una tienda. Piensan que si una tienda ofrece un buen precio por la Coca-Cola, por los pañales Papmers, o por el detergente Tide, probablemente ofrece también buenos precios en otros artículos.

Los detallistas conocen la importancia de la fijación de precios por medio de postes indicadores, a menudo llamada "fijación de precios de líderes con pérdidas". Ofrecen artículos a un costo más bajo para atraer a los clientes a la tienda, con la esperanza de ganar dinero en otras compras. Por ejemplo, Best Buy con frecuencia vende DVD de estreno reciente a precios más bajos del precio de venta al detalle. Y aunque Best Buy pierde dinero en cada DVD que vende, estos precios bajos aumentan el tráfico en la tienda y las compras de productos suplementarios de un margen más alto, como los reproductores de DVD.

- *Garantías de igualdad de precios* Otro indicio de venta al detalle muy utilizado es la igualdad de precios, en la cual las tiendas prometen igualar o mejorar el precio de un competidor. Por ejemplo, Best Buy declara que "igualaremos o mejoraremos cualquier precio de un competidor local, ¡lo garantizamos!". Si encuentra un mejor precio del producto que compró en Best Buy en los 30 días posteriores a su compra, el detallista le reembolsara la diferencia más un 10 por ciento adicional. Tweeter, un detallista de aparatos electrónicos para el consumidor de Nueva Inglaterra, incluso ofrece una política propia de igualdad de precios. Cuando Tweeter se percata de que un competidor está anunciando un precio más bajo, envía un cheque por la diferencia a los clientes que pagaron un precio más alto en Tweeter en los 30 días anteriores.

Las pruebas sugieren que los clientes perciben que las tiendas que ofrecen garantías de igualdad de precios ofrecen precios generales más bajos que los de la competencia, especialmente en los mercados donde es relativamente fácil comparar los precios percibidos. Pero, ¿son eficaces dichas percepciones? "Las pruebas varían", dicen los investigadores. Los consumidores normalmente confían en que pagarán el precio más bajo en artículos pertinentes. Sin embargo, algunos fabricantes dificultan el aprovechamiento de las políticas de igualdad de precios al introducir "variantes de marca" —versiones ligeramente diferentes de productos con distintos números de modelo para diferentes detallistas". "Cuando Tweeter introdujo su muy eficaz política automática de igualdad de precios", señalan los investigadores, "sólo el 6 por ciento de sus transacciones eran aptas para los reembolsos". En un nivel más amplio, algunos expertos en la fijación de precios argumentan que las políticas de igualdad de precios no están realmente dirigidas a los clientes. En vez de eso, sirven como una advertencia para los competidores. "Si ustedes pueden recortar sus precios, nosotros también". Si esto es verdad, las políticas de igualdad de precios podrían reducir la competencia en los precios, lo cual provocaría un aumento en los precios globales.



■ *Fijación promocional de precios: Las compañías ofrecen precios de promoción para crear emoción y urgencia por la compra.*

Si se usan adecuadamente, los indicios de precios pueden ayudar a los consumidores. Compradores meticulosos realmente podrían aprovechar indicios como los carteles de venta, las terminaciones en 9, los líderes con pérdidas, y las garantías de igualdad de precios para encontrar buenas ofertas. No obstante, si se usan de manera inadecuada, estos indicios pueden engañar a los consumidores, empañar la reputación de una marca, y dañar las relaciones con el cliente.

Los investigadores concluyen: "Los clientes necesitan información sobre los precios, de igual manera en que necesitan los productos, y buscan a los detallistas que les proporcionen ambas cosas. Los detallistas deben manejar los indicios de precios igual que manejan su calidad… Ningún detallista… al que le interese [crear relaciones redituables con los clientes a largo plazo] ofrecería a propósito un producto defectuoso. De manera similar, ningún detallista que [valore a sus clientes] los engañará con indicios de precios inexactos. Al señalar de manera confiable qué precios son bajos, las compañías pueden retener la confianza de sus clientes, y [crear relaciones más sólidas]".

Fuentes: Citas y otra información de Eric Anderson y Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103. Vea también Joydeep Srivastava y Nicholas Lurie, "Price-Matching Guarantees as Signals of Low Store Prices: Survey and Experimental Evidence", *Journal of Retailing* 2004; y Michael J. Barone, Kenneth C. Manning, y Paul W. Minard, "Consumer Response to Retailer's Use of Partially Comparative Pricing", *Journal of Marketing*, julio de 2004, pp. 37-47.

rápido, en vez de batallar con el difícil proceso de desarrollar estrategias eficaces a más largo plazo para reforzar sus marcas. De hecho, un observador señala que las promociones por precio pueden crear una adicción tanto en la empresa como en el cliente. "La fijación de precios promocional es equivalente, en el comercio, a la heroína: resulta fácil caer en el vicio, pero muy difícil salir de él. Una vez que la marca y sus clientes se acostumbran al efímero placer de un recorte en los precios, es difícil lograr que lo abandonen en favor de un verdadero desarrollo de la marca… Si las promociones continúan, la marca sufrirá la muerte de los 1000 tajos".[19]

El uso frecuente de la fijación de precios promocional también puede provocar guerras de precios en las industrias. Estas guerras de precios se desarrollan, por lo general, entre uno o varios competidores —los que tienen las operaciones más eficientes—. Por ejemplo, hasta hace poco, la industria de la computación había evitado las guerras de precios. Fabricantes



■ Fijación promocional de precios: Las compañías ofrecen precios de promoción para crear emoción y urgencia por la compra.

de computadoras como IBM, HP, y Gateway mostraban sólidas ganancias a medida que sus nuevas tecnologías eran adoptadas por impacientes consumidores. Sin embargo, cuando el mercado se enfrió, muchos competidores comenzaron a vender computadoras personales a precios de descuento. En respuesta, Dell, el indiscutible líder de la industria en precios bajos, inició una brutal guerra de precios que sólo él podía ganar. El resultado fue una derrota aplastante. Desde entonces, IBM ha vendido su unidad de computadoras personales y HP sigue luchando por obtener ingresos, con sus márgenes de ganancia en computadoras personales promediando un 1 por ciento comparado con el 6 por ciento de Dell, que encabeza la industria mundial de computadoras personales.[20]

Lo importante es que la fijación de precios promocional puede ser un método eficaz para generar ventas en ciertas circunstancias, pero resultar dañino si se usa como dieta cotidiana.

Vinculación de conceptos

Este es un buen punto para tomar un breve descanso. Piense en algunas de las compañías e industrias con las que usted trata y que son "adictas" a la fijación de precios promocional.

- Muchas industrias han creado consumidores "atentos a las rebajas" por su uso intensivo de la fijación de precios promocional en comida rápida, automóviles, aerolíneas, neumáticos, muebles, y otros artículos. Elija una compañía de una de estas industrias y sugiera formas de resolver el problema.
- ¿Qué relación hay entre el concepto de valor y el de fijación de precios promocional? ¿La fijación de precios promocional aumenta o merma el valor para el cliente?

FIJACIÓN DE PRECIOS GEOGRÁFICA

Fijación de precios geográfica
Fijación de precios basada en la ubicación geográfica del comprador.

Las compañías también deben decidir qué precios cobrarán por sus productos a los clientes situados en diferentes partes del país o del mundo. ¿La compañía debe arriesgarse a perder clientes distantes al cobrarles precios más altos para cubrir los costos de envío? ¿O es mejor cobrar a todos los clientes el mismo precio donde sea que estén? Examinaremos cinco estrategias para la **fijación de precios geográfica** en la siguiente situación hipotética:

> La Peerless Paper Company está situada en Atlanta, Georgia, y vende productos de papel a clientes localizados en todo Estados Unidos. El costo de los fletes es alto y afecta a las compañías de los clientes que compran el papel. Peerless quiere establecer una política para la fijación de precios geográfica y está tratando de determinar qué precio asignar a un pedido de 100 dólares para tres clientes

específicos: Cliente A (Atlanta), Cliente B (Bloomington, Indiana), y Cliente C (Compton, California).

Una opción es que Peerless pida a cada cliente que pague el costo de envío desde la fábrica de Atlanta hasta el sitio del cliente. Los tres clientes pagarían el mismo precio de fábrica de 100 dólares, pero el Cliente A pagaría, digamos, 10 dólares por fletes; el Cliente B, 15 dólares, y el Cliente C, 25 dólares. Esta práctica, llamada *fijación de precios LAB-origen*, implica que los bienes se colocan *libres a bordo* (de ahí las siglas LAB) de un transportista. En ese punto, la propiedad y la responsabilidad se transfieren al cliente, quien paga el flete desde la fábrica hasta el destino. Puesto que cada cliente se hace cargo de su propio costo, los partidarios de la fijación de precios LAB piensan que ésta es la forma más justa de cobrar por los fletes. La desventaja, sin embargo, es que Peerless será una compañía de costo alto para los clientes distantes.

La fijación de precios de entrega uniforme es lo contrario de la fijación de precios LAB. Aquí, la compañía cobra el mismo precio más el flete a todos los clientes, sin importar dónde estén. El cargo por fletes es un valor promedio de los costos de envío. Supongamos que tal promedio es de 15 dólares. Por lo tanto, con este esquema, el cliente de Atlanta pagará más (15 dólares en lugar de 10), y el cliente de Compton pagará menos (15 dólares en lugar de 25). Aunque el cliente de Atlanta podría preferir comprar papel a otra compañía papelera local que utilice la fijación de precios LAB-origen, Peerless tiene mayores posibilidades de ganarse al cliente de California. Otra ventaja de la fijación de precios de entrega uniforme es que resulta fácil administrarla y permite a la compañía anunciar sus precios a nivel nacional.

La *fijación de precios por zona* es un término medio entre los precios LAB-origen y los de entrega uniforme. La compañía establece dos o más zonas. Todos los clientes que estén dentro de una zona pagarán un solo precio total; cuanto más distante sea la zona, más alto será el precio. Por ejemplo, Peerless podría establecer una Zona oriente y cobrar 10 dólares por flete a todos los clientes de esta zona, una Zona medio oeste en la que cobraría 15 dólares, y una Zona oeste de 25 dólares. De este modo, los clientes ubicados dentro de una zona dada no recibirían ventajas especiales en cuanto al precio por parte de la compañía. Por ejemplo, los clientes de Atlanta y Boston pagarían el mismo precio total a Peerless; lo malo es que el cliente de Atlanta está pagando parte del costo de envío del cliente de Boston.

Cuando el comerciante *usa* la *fijación de precios por punto base*, selecciona una ciudad determinada como "punto base" y cobra a todos los clientes el costo de envío desde esa ciudad hasta la sede del cliente, independientemente de la ciudad desde la cual se envíe realmente la mercancía. Por ejemplo, Peerless podría usar a Chicago como punto base y cobrar a todos los clientes 100 dólares más el flete desde Chicago hasta donde estén. Esto implica que un cliente de Atlanta paga el flete de Chicago a Atlanta, aunque la mercancía se envíe desde Atlanta. Si todos los vendedores usaran la misma ciudad como punto base, los precios de entrega serían los mismos para todos los clientes y la competencia por precios se eliminaría. Industrias como las del azúcar, cemento, acero, y automovilística usaron la fijación de precios por punto base durante años, pero ahora este método se ha vuelto menos popular. Algunas compañías establecen varios puntos base para crear mayor flexibilidad: cotizan fletes desde la ciudad punto base más cercana al cliente.

Por último, un comerciante ansioso de vender a cierto cliente o en cierta área geográfica podría usar la *fijación de precios por absorción de fletes*. Con esta estrategia, el vendedor absorbe una parte o la totalidad de los cargos por envío reales a fin de efectuar la venta deseada. El comerciante podría justificarse argumentando que si vende más, sus costos promedio bajarán y compensarán los costos extra por fletes. La fijación de precios por absorción de fletes se usa para penetrar en un mercado o para subsistir en mercados cada vez más competitivos.

FIJACIÓN DE PRECIOS DINÁMICA

A través de la historia, los precios se habían fijado mediante negociaciones entre compradores y vendedores. Las políticas de *fijación de precios rígidos*: fijar un precio para todos los compradores, son una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de la venta al detalle a gran escala a finales del siglo XIX. Hoy en día, la mayor parte de los precios se fijan de este modo. Sin embargo, algunas compañías están invirtiendo la tendencia de fijación de precios rígidos; usando la **fijación de precios dinámica,** ajustan los precios continuamente para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

Fijación de precios dinámica
Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

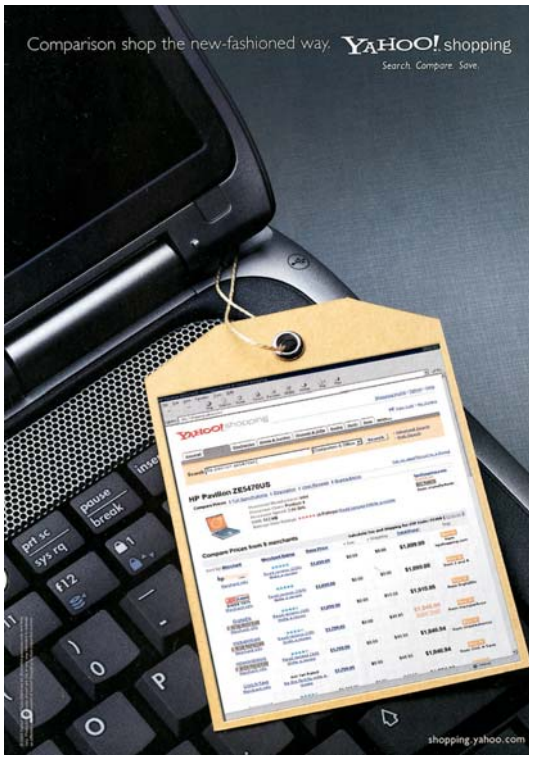
Por ejemplo, piense en la manera en que internet ha afectado la fijación de precios. Desde las prácticas de fijación de precios del siglo pasado, casi siempre rígidas, la web parece estar conduciéndonos hacia una nueva era de fijación de precios fluida. "Potencialmente, [internet] podría terminar con los precios de etiqueta y conducirnos a una era de fijación de

precios dinámica", dice un escritor, "donde una amplia variedad de bienes tendrían precios de acuerdo con lo que el mercado pueda soportar —instantáneamente, constantemente".[21]

La fijación de precios dinámica ofrece muchas ventajas para los mercadólogos. Por ejemplo, los vendedores electrónicos como Amazon.com pueden explorar sus bases de datos para evaluar los deseos de un comprador específico, medir sus ingresos, adaptar instantáneamente productos que sean congruentes con la conducta del comprador, y fijar los precios de acuerdo con todo esto. Los detallistas por catálogo como L. L. Bean o Spiegel podrían cobrar precios de manera improvisada de acuerdo con los cambios en la demanda o en los costos, o cambiar los precios de artículos específicos día con día, incluso hora con hora. El detallista de música en línea MusicRebellion.com deja que la demanda de sus consumidores fije el precio de las canciones descargadas. Todas las canciones están disponibles para descarga a un precio inicial de 0.10 dólares. Sin embargo, a medida que la demanda aumenta, los precios podrían aumentar hasta 1 dólar por canción o más.[22]

Muchos vendedores directos vigilan inventarios, costos, y demanda en cualquier momento dado y ajustan sus precios de manera instantánea. Por ejemplo, Dell usa la fijación de precios dinámica para lograr un equilibrio en tiempo real de la oferta y demanda de componentes para computadora. El autor Thomas Friedman describe el sistema de fijación de precios dinámica de Dell de este modo:[23]

> La sinfonía de la cadena de suministro [de Dell] —desde mi pedido telefónico hasta la producción y entrega en mi hogar— es una de las maravillas del mundo plano… La formación de la demanda ocurre de manera constante… Funciona así: a las 10 A.M., hora de Austin, Dell descubre que la cantidad de compradores que han pedido computadoras portátiles con discos duros de 40 gigabytes desde la mañana provocará que su cadena de suministro se agote en dos horas. Esta señal es enviada automáticamente al departamento de marketing de Dell, a Dell.com, y a todos los operadores telefónicos de Dell que están tomando pedidos. Si usted llama y hace su pedido a la 10.30 A.M., el representante de Dell le dirá: "Tom, es tu día de suerte. Durante la siguiente hora estamos ofreciendo discos duros de 60 gigabytes con la computadora que pediste por sólo 10 dólares más que el disco duro de 40 gigas. Y si haces tu pedido ahora, Dell te regalará un maletín porque te valoramos mucho como cliente". Usando estas promociones, Dell puede reestructurar en una o dos horas la demanda de cualquier componente de cualquier computadora portátil o de escritorio para concordar con el suministro proyectado en su cadena global de suministro. El día de hoy las memorias podrían estar rebajadas, mañana quizá los CD-ROM.



■ Los compradores se benefician de la web y de la fijación de precios dinámica. Sitios como Yahoo! Shopping proporcionan comparaciones instantáneas de precios y productos de miles de vendedores, armando a los clientes con la información que necesitan sobre los precios para así obtener los más bajos.

Los compradores también se benefician de la web y de la fijación de precios dinámica. Muchos sitios web, como Froggle.com, Yahoo! Shopping, BizRate.com, NexTag.com, epinion.com, PriceGrabber.com, mysimon.com, y PriceScan.com, proporcionan comparaciones instantáneas de precios de miles de vendedores. Yahoo! Shopping, por ejemplo, permite que los compradores busquen por categoría o por productos y marcas específicas. Después busca en la web y proporciona vínculos hacia los vendedores que ofrecen mejores precios. Además de simplemente encontrar al vendedor que tiene el mejor precio, los clientes que van armados con información sobre los precios a menudo pueden negociar precios más bajos.

Los compradores pueden además negociar los precios en sitios de subasta e intercambio en línea. Repentinamente el antiguo arte de regatear está de nuevo de moda. ¿Quiere vender ese antiguo tarro de pepinillos que ha estado recolectando polvo durante generaciones? Anúncielo en eBay, el mercado de pulgas en línea más grande del mundo. ¿Quiere comprar tarjetas de béisbol antiguas a un precio muy bajo? Visite HeavyHitter.com. ¿Quiere pagar su propio precio por una habitación de hotel o por rentar un auto? Visite Priceline.com u otro sitio de subasta inversa.

FIJACIÓN DE PRECIOS INTERNACIONAL

Las compañías que venden internacionalmente sus productos deben decidir qué precios cobrarán en los diferentes países donde operarán. En algunos casos, la compañía puede establecer un precio uniforme en todo el mundo. Por ejemplo, Boeing vende sus aviones aproximadamente al mismo precio en todos lados, sea Estados Unidos, Europa, o un país

del Tercer Mundo. Sin embargo, la mayor parte de las compañías ajusta sus precios para que reflejen condiciones del mercado local y consideraciones de costos.

El precio que una compañía debe cobrar en un país específico depende de muchos factores que incluyen condiciones económicas, situaciones competitivas, leyes y reglamentos, y desarrollo del sistema de mayoristas y detallistas. Las percepciones y preferencias de los consumidores también podrían variar de un país a otro, lo que requiere de precios distintos. O bien, la compañía podría tener objetivos de marketing diferentes en los distintos mercados mundiales, ello requeriría de cambios en la estrategia implementada para la fijación de precios. Por ejemplo, Samsung podría introducir un producto nuevo en mercados maduros de países altamente desarrollados con la meta de conseguir rápidamente una participación en el mercado masivo; esto requeriría de una estrategia para la fijación de precios de penetración. Por contraste, la compañía podría ingresar en un mercado menos desarrollado al dirigirse a segmentos más pequeños y menos sensibles al precio; en este caso sería lógico utilizar la fijación de precios por descremado.

Los costos desempeñan un papel importante en la fijación de precios internacional. Quienes viajan al extranjero a menudo se sorprenden al descubrir que mercancías que en su país son relativamente baratas podrían tener precios desmesurados en otros países. Un par de Levi's que se vende a 30 dólares en Estados Unidos cuesta unos 63 dólares en Tokio, y 88 dólares en París. Una Big Mac de McDonald's que cuesta sólo 2.90 dólares en Estados Unidos podría costar hasta 6 dólares en Reikiavik, Islandia, y un cepillo de dientes Oral B que cuesta 2.49 dólares en Estados Unidos se vende por 10 dólares en China. En cambio, un bolso Gucci de sólo 140 dólares en Milán, Italia, se vende en 240 dólares en Estados Unidos. En algunos casos, estas *escaladas de precios* son resultado de diferencias en las estrategias de ventas o en las condiciones del mercado, pero por lo regular la causa es simplemente el aumento en los costos de vender en mercados extranjeros —costos adicionales por modificar el producto, costos de transporte y seguro más altos, aranceles e impuestos de importación, costos más altos asociados a las fluctuaciones de los tipos de cambio y a la distribución física—.

Por ejemplo, Campbell descubrió que sus costos de distribución en el Reino Unido eran un 30 por ciento más altos que en Estados Unidos. Los detallistas estadounidenses por lo regular compran la sopa en grandes cantidades —docenas, centenas, o incluso camiones llenos de cajas con 48 latas de una sola sopa—. Por contraste, los abarroteros ingleses compran sopa en cantidades pequeñas, por lo regular cajas con 24 latas de sopas *surtidas*. Cada caja se debe empacar a mano para su envío. Para manejar estos pedidos pequeños, Campbell tuvo que añadir un costoso segundo nivel de mayoristas a su canal europeo. La pequeñez de los pedidos también implica que los detallistas británicos hagan pedidos mucho más frecuentes que sus contrapartes en Estados Unidos, lo cual eleva los costos de facturación y pedido. Éstos y otros factores hicieron que Campbell Soup Company cobrara precios mucho más altos por sus sopas en el Reino Unido.[24]

Así, la fijación de precios internacional presenta problemas especiales y aspectos complejos. Trataremos la fijación de precios internacional con mayor detalle en el capítulo 15.

Cambios en el precio

Después de desarrollar sus estructuras y estrategias para implementar la fijación de precios, las compañías con frecuencia enfrentan situaciones en las que deben efectuar cambios en el precio o responder a los cambios en el precio de sus competidores.

INICIO DE CAMBIOS EN EL PRECIO

En algunos casos, la compañía podría desear iniciar un recorte o un incremento en los precios. En ambos casos, debe considerar con anticipación las posibles reacciones de los compradores y competidores.

Inicio de recortes de precio Diversas situaciones podrían hacer que una compañía considere recortar sus precios. Una de estas situaciones sería un exceso de capacidad; otra, la disminución en la participación de mercado ante una intensa competencia de precios. En estos casos, la compañía podría recortar fuertemente los precios para estimular las ventas y la participación de mercado. Pero tal como han comprobado las industrias de aerolíneas, comida rápida, y otras en años recientes, recortar los precios en una industria con exceso de capacidad puede desencadenar guerras de precios porque los competidores tratan de aferrarse a su participación de mercado.

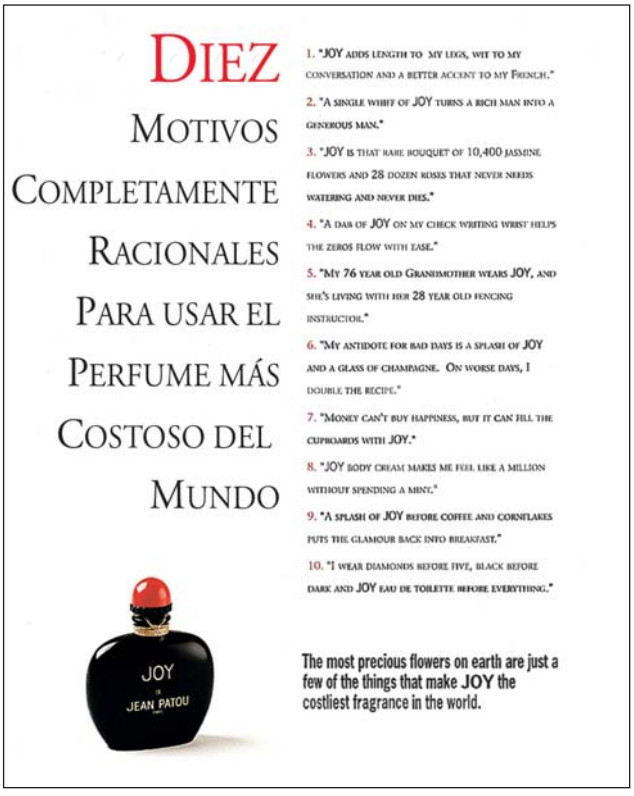
Las compañías también podrían recortar precios en un esfuerzo por dominar al mercado a través de costos más bajos. La compañía puede iniciar ya sea con costos más bajos que sus competidores, o recortar los precios esperando aumentar su participación de mercado y así

reducir sus costos al tener un mayor volumen de ventas. Bausch & Lomb utilizó una estrategia de costos agresiva y precios bajos para convertirse rápidamente en el líder del competitivo mercado de los lentes de contacto blandos. Dell usó esta estrategia en el mercado de las computadoras personales.

Inicio de aumentos en el precio Un aumento exitoso en los precios puede hacer crecer sustancialmente las utilidades. Por ejemplo, si el margen de utilidades de una compañía es del 3 por ciento en las ventas, un incremento del 1 por ciento en el precio aumentará las utilidades en un 33 por ciento si el volumen de ventas no cambia. Un factor importante en los aumentos de precios es la inflación de los costos. Cuando los costos aumentan, los márgenes de utilidad se reducen y obligan a las compañías a transmitir sus aumentos en los costos a los clientes. Otro factor que origina los incrementos en el precio es una demanda excesiva: si una compañía no puede abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos, o hacer ambas cosas.

Cuando la compañía aumenta los precios, debe evitar ser considerada un estafador de precios. Los clientes tienen muy buena memoria, y al final se alejan de las compañías o incluso de las industrias que sientan que están cobrando precios excesivos. Existen algunas técnicas para evitar este problema. Una es mantener un sentido de justicia que rodee a cualquier incremento de precio. Estos incrementos deben estar apoyados por una campaña de comunicación de la compañía que explique a los clientes por qué se están aumentando los precios. Otra buena técnica es hacer primero incrementos de baja visibilidad: algunos ejemplos incluyen abandonar los descuentos, aumentar el tamaño mínimo de los pedidos, y reducir la fabricación de productos de márgenes bajos. La fuerza de ventas debe ayudar a los clientes de la compañía a encontrar maneras de economizar.

En la medida de lo posible, la compañía debe considerar formas de enfrentar los aumentos en los costos o en la demanda sin subir los precios. Por ejemplo, podría considerar formas más económicas de producir o distribuir sus productos; reducir el producto o usar ingredientes menos costosos en lugar de incrementar el precio, como a menudo hacen los fabricantes de golosinas. Otra posibilidad es "desagrupar" su oferta de mercado al eliminar características, empaques o servicios, y asignar precios individuales a elementos que antes eran parte de la oferta. Por ejemplo, IBM ofrece ahora capacitación y consultoría como servicios separados.



■ Reacciones de los compradores ante cambios en el precio: ¿Qué pensaría usted si el precio de Joy de repente se recortara a la mitad?

Reacciones de los compradores ante cambios en el precio Los clientes no siempre interpretan los cambios en precio de manera directa. Podrían considerar un *recorte* en los precios de varias maneras. Por ejemplo, ¿Qué pensaría usted si el perfume Joy, "la fragancia más costosa del mundo", recortara su precio a la mitad? ¿O si Sony de repente recortara drásticamente los precios de sus computadoras personales? Podría pensar que esas computadoras se van a sustituir por modelos más nuevos o que tienen algún defecto y no se están vendiendo bien; que Sony va a salir del mercado de las computadoras y que quizás no permanezca en él lo suficiente como para suministrar partes de repuesto en el futuro; que la calidad ha sido reducida, o que el precio bajará aun más, y que debe esperar para ver qué sucede.

Asimismo, un *incremento* en el precio, que normalmente haría bajar las ventas, podría tener algunas implicaciones positivas para los compradores. ¿Qué pensaría usted si Sony aumentara el precio de su más reciente modelo de computadora? Por un lado, podría pensar que el producto está muy solicitado, y que pudiera ser difícil conseguirlo si no se compra pronto; o que la computadora es una compra excepcionalmente buena. Por otra parte, podría pensar que Sony es codiciosa y está cobrando lo que el mercado aguante.

Reacciones de los competidores ante cambios en el precio Una compañía que está considerando un cambio en el precio tiene que preocuparse por las reacciones de sus competidores, no sólo por las de sus clientes. Es muy probable que los competidores reaccionen cuando la cantidad de compañías en cuestión es pequeña, cuando el producto es uniforme, o cuando los compradores están bien informados sobre los precios y productos.

¿Cómo puede la empresa considerar con anticipación las probables reacciones de sus competidores? El problema es complejo

porque, al igual que el cliente, el competidor puede interpretar el recorte en los precios de muchas maneras. Podría pensar que la compañía está tratando de conseguir una mayor participación de mercado, que está en aprietos y quiere estimular sus ventas, o que quiere que toda la industria baje sus precios para aumentar la demanda total.

La compañía debe adivinar la probable reacción de cada competidor. Si todos los competidores se comportan de la misma forma, esto equivale a analizar únicamente a un competidor representativo. Por contraste, si los competidores no se comportan de la misma forma, tal vez debido a diferencias de tamaño, participación de mercado o políticas, será necesario efectuar análisis individuales. Sin embargo, si algunos competidores copian el cambio en el precio, hay buenas razones para esperar que el resto siga su ejemplo.

CÓMO RESPONDER A CAMBIOS EN EL PRECIO

Aquí invertimos la pregunta y analizamos la forma en que una empresa debe responder a un cambio en el precio de un competidor. La empresa debe considerar varios aspectos: ¿Por qué cambió su precio el competidor? ¿El cambio de precio es temporal o permanente? ¿Qué sucederá con la participación de mercado y las utilidades de la compañía si no responde? ¿Otros competidores van a responder? Además de contestar estas preguntas, la compañía debe considerar su propia situación y estrategia, así como las posibles reacciones de sus clientes a los cambios en el precio.

En la figura 9.5 se muestran las formas en que una compañía podría evaluar y responder ante un recorte en los precios de un competidor. Suponga que la compañía se entera de que un competidor ha recortado su precio y decide que este recorte podría dañar sus propias ventas y ganancias. La compañía podría simplemente decidir mantener su precio actual y su margen de ganancias; o quizás considerar que no perderá demasiada participación de mercado, o que perderá demasiadas ganancias si reduce su propio precio. También podría decidir esperar y responder cuando obtenga más información sobre los efectos que tendrá el cambio de precio del competidor. Sin embargo, si espera demasiado tiempo para actuar, el competidor podría obtener mayor fortaleza y confianza a medida que sus ventas aumentan.

Si la compañía decide que puede y debe emprender medidas eficaces, podría responder de una de cuatro maneras. En primer lugar, podría *reducir su precio* para igualar al de su competidor; decidir que el mercado es sensible al precio y que perdería demasiada participación de mercado en favor del competidor que bajó el precio. El recorte en los precios reducirá las utilidades a corto plazo de la compañía. Algunas compañías podrían optar por reducir también la calidad de su producto, los servicios, y las comunicaciones de marketing para conservar sus márgenes de utilidad, pero a la larga esto perjudicará su participación de mercado. La compañía debe tratar de mantener su calidad a pesar del recorte en los precios.

Otra alternativa es mantener el precio pero *elevar la calidad percibida* de la oferta. La compañía podría mejorar sus comunicaciones poniendo énfasis en la calidad relativa de su producto con respecto a la del competidor que bajó el precio. Para la compañía podría resultar más barato mantener el precio y gastar dinero en mejorar su valor percibido que bajar el precio y operar con

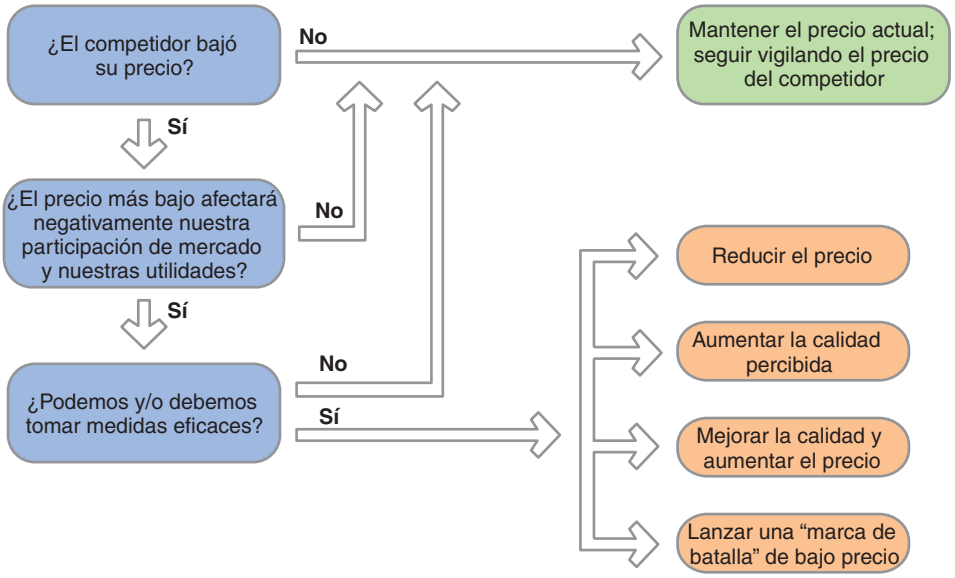


FIGURA 9.5
Cómo evaluar y responder a cambios en el precio de los competidores



■ Marcas de batalla: Kimberly-Clark ofrece su marca Scott Towels, de precio económico, como "el exterminador de Bounty". El producto obtiene buenas calificaciones en las mediciones de satisfacción del cliente, pero cuesta menos que la marca Bounty de P&G.

un margen reducido. O bien, podría *mejorar la calidad y aumentar el precio* al desplazar su marca hacia una posición de precio más alto. Mayor calidad crea mayor valor para el cliente, lo que a su vez justifica un precio más alto. De igual manera, el precio más alto mantiene los márgenes más altos de la compañía.

Por último, la compañía podría lanzar una "*marca de batalla" de bajo precio* —añadir un artículo de precio más bajo a la línea o crear aparte una marca de precio más bajo—. Esto es necesario si el segmento de mercado que se está perdiendo es sensible al precio y no responde a la idea de que se ha aumentado la calidad. Por ello, al ser retados en precios por Southwest Airlines y JetBlue, Delta creó la línea aérea de bajo costo Song, y United creó Ted. Para responder a las marcas propias y a otras marcas de precio bajo, P&G convirtió varias de sus marcas en marcas de batalla, como los pañales desechables Luvs, el detergente lavavajillas Joy, y el jabón de belleza Camay. A su vez, Kimberly-Clark, rival de P&G, ofreció su marca Scott Towels, de precio económico, como "el exterminador de Bounty". El producto obtiene buenas calificaciones en las mediciones de satisfacción del cliente, pero cuesta menos que la marca Bounty de P&G. "Las Scott towels proporcionan una amplia y confiable calidad y buen desempeño en cada rollo", afirma la compañía, "sin costosas e innecesarias adiciones".[25]

Política pública y fijación de precios

La competencia por precios es un elemento central de las economías de libre mercado. Al establecer sus precios, generalmente las compañías no están en libertad de cobrar lo que quieran. Muchas leyes federales, estatales, e incluso locales establecen los preceptos necesarios para efectuar la competencia leal en cuanto a la fijación de precios. Además, al fijar sus precios, las compañías deben considerar cuestiones sociales más amplias. Las leyes más importantes que afectan la fijación de precios en Estados Unidos son las leyes Sherman, Clayton, y Robinson-Patman, adoptadas inicialmente para frenar la formación de monopolios y regular prácticas comerciales que pudieran restringir injustamente al comercio. Dado que estos estatutos federales sólo pueden aplicarse al comercio entre estados, algunos han adoptado estipulaciones similares para las compañías que operan localmente.

La figura 9.6 muestra los principales aspectos de política pública en materia de fijación de precios. Se incluyen prácticas de fijación de precios potencialmente dañinas dentro de un nivel determinado del canal (colusión en la fijación de precios y fijación de precios depredadora) y entre niveles del canal (mantenimiento del precio de venta al detalle, fijación de precios discriminatoria, y fijación de precios engañosa).[26]

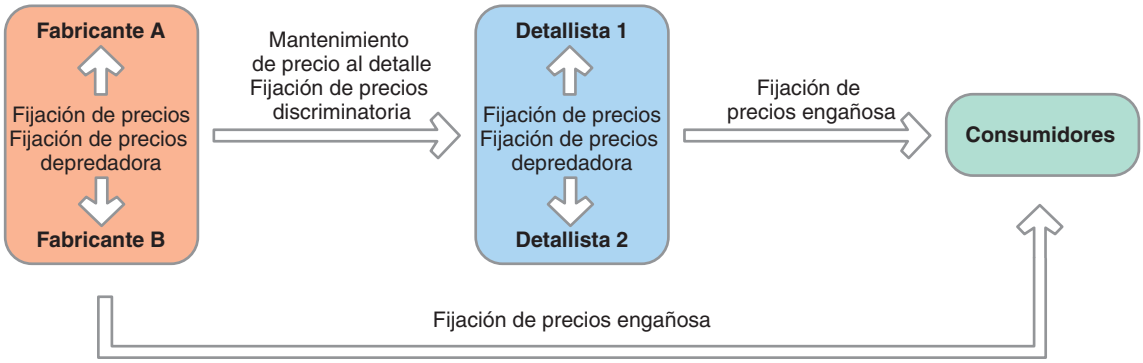
FIJACIÓN DE PRECIOS DENTRO DE LOS NIVELES DEL CANAL

Las leyes federales estadounidenses en materia de *colusión en la fijación de precios* estipulan que quienes venden deben fijar sus precios sin hablar con sus competidores, pues si lo hacen podrían caer bajo sospecha de colusión. La colusión en la fijación de precios en sí es ilegal; es decir, el gobierno no acepta ninguna excusa para realizar esa práctica. Las compañías a las que se encuentra culpables de tales prácticas tienen que pagar cuantiosas multas. Por ejemplo, cuando el Departamento de Justicia de Estados Unidos descubrió que Archer Daniels Midland Company y tres de sus competidores se habían reunido con regularidad a principios de la década de 1990 a fin de ponerse de acuerdo en los precios que cobrarían, las cuatro compañías pagaron más de 100 millones de dólares para que se retiraran los cargos. ADM pagó 400 millones de dólares adicionales para solucionar demandas legales similares presentadas por Coca-Cola, PepsiCo, y otros clientes que reclamaban haber sido dañados por fijación de precios ilegal.[27] A últimas fechas, gobiernos de nivel estatal y nacional se han mostrado muy agresivos en cuanto a hacer respetar los reglamentos en materia de colusión en industrias como las de la gasolina, los seguros, las tarjetas de crédito, el concreto, y los discos compactos.

Las compañías estadounidenses también tienen prohibido utilizar *la fijación de precios depredadora* —vender a menos del costo con intención de castigar a un competidor u obtener mayores utilidades a la larga al llevar a sus competidores a la quiebra—. Esto protege a los comerciantes pequeños de otros mayores que podrían vender artículos a menos del costo durante algún tiempo o en un lugar específico, y así llevar a la quiebra a las pequeñas empresas. El principal problema consiste en determinar con exactitud qué constituye una conducta

FIGURA 9.6 Aspectos de política pública en la fijación de precios

Fuente: Adaptado con autorización de Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", Journal of Public Policy and Marketing, primavera de 1999, pp. 3-10, figura 1.



depredadora en cuanto a la fijación de precios. Vender a menos del costo para deshacerse de inventarios excedentes no se considera depredación; pero sí vender a menos del costo para deshacerse de competidores. Por lo tanto, la misma acción podría ser o no depredadora, según la intención, y puede resultar muy difícil determinar o comprobar una intención.

En años recientes, varias compañías grandes y poderosas han sido acusadas de realizar esta práctica. Por ejemplo, Wal-Mart fue demandada por docenas de competidores pequeños que lo acusaban de bajar precios en sus áreas específicas con el fin de llevarlos a la quiebra. De hecho, el Estado de Nueva York aprobó una ley que requería a las compañías fijar el precio de la gasolina en o por encima del 98 por ciento de su costo para "manejar los casos más extremos de la fijación depredadora de precios de tiendas detallistas" como Wal-Mart. Sin embargo, Dakota del Norte rechazó la misma propuesta de fijación de precios de gasolina porque los representantes estatales no consideraban que fuese una práctica depredadora.[28]

FIJACIÓN DE PRECIOS ENTRE NIVELES DE CANAL

La ley Robinson-Patman busca impedir una *discriminación de precios* injusta al asegurar que quienes venden ofrezcan las mismas condiciones de precio a clientes de cierto nivel comercial. Por ejemplo, todos los detallistas tienen derecho a las mismas condiciones de precio de un fabricante determinado, trátese de Sears o de una tienda de bicicletas local. No obstante, se permite la discriminación de precios si el que vende puede comprobar que sus costos son diferentes cuando vende a los diferentes detallistas; por ejemplo, que le cuesta menos por unidad vender un gran volumen de bicicletas a Sears que vender unas cuantas bicicletas a un comerciante local.

El vendedor también puede discriminar en su fijación de precios si fabrica diferentes calidades del mismo producto para diferentes detallistas, pero tiene que demostrar que tales diferencias son proporcionales. También se pueden usar diferenciales de precio para "igualar a la competencia de buena fe", siempre que la discriminación de precios sea temporal, quede restringida a cierta área, y sea más defensiva que ofensiva.

El *mantenimiento de precios al detalle* también está prohibido —un fabricante no puede exigir a los concesionarios que cobren cierto precio al detalle por su producto—. Aunque la compañía puede proponer un precio al detalle *sugerido* por el fabricante, no puede negarse a vender a un concesionario que fija sus precios de modo independiente, ni puede castigarlo mediante el retraso de los envíos o la negación de apoyos publicitarios. Por ejemplo, la oficina del Fiscal General de Florida investigó a Nike por supuestamente fijar el precio de venta al detalle de su ropa y zapatos deportivos. Estaba preocupado acerca de que Nike pudiera estar reteniendo artículos a los detallistas que no vendían sus zapatos más costosos —como las líneas Air Jordan o Shox— a los precios que la compañía consideraba adecuados.[29]

La *fijación de precios engañosa* se presenta cuando el que vende cita precios o ahorros que engañan a los consumidores o a los que en realidad el consumidor no tiene acceso. Esto podría implicar precios ficticios de referencia o comparación, como cuando un detallista establece precios "normales" artificialmente altos y luego anuncia precios "de rebaja" cercanos a sus precios ordinarios anteriores. Por ejemplo, Overstock.com recientemente fue objeto de escrutinio por haber citado de manera imprecisa los precios de venta al detalle sugeridos por el fabricante, con frecuencia citándolos más altos de lo que era el precio real. Semejante fijación comparativa de precios está muy extendida.



■ Fijación de precios engañosa: El amplio uso de máquinas verificadoras de precio ha producido un incremento en las quejas contra detallistas que cobran demás a sus clientes.

Las comparaciones de precios son legales si son verdaderas. No obstante, la publicación *Guías contra la fijación de precios engañosa* de la FTC advierte a los comerciantes que no deben anunciar: una reducción de precio a menos que represente un ahorro con respecto al precio al detalle normal; precios "de fábrica" o "de mayoreo" a menos que esos precios sean lo que se dice que son, y precios de valor comparable para mercancía defectuosa.[30]

Otras formas de fijación de precios engañosa incluyen al *fraude por lector automático de precios* y la confusión de precios. El uso generalizado de cajas computarizadas que usan lectores automáticos para registrar la mercancía comprada ha hecho que aumente la cantidad de quejas contra detallistas que supuestamente cobran de más. Casi todos estos cobros excesivos son resultado de una administración deficiente porque no se han capturado en el sistema de cómputo los precios vigentes o rebajados. Sin embargo, otros casos implican un cobro excesivo intencional. Se presenta la *confusión de precios* cuando las compañías aplican métodos de fijación de precios que hacen que para los consumidores sea difícil entender qué precio están pagando exactamente. Por ejemplo, a veces se engaña a los consumidores en cuanto al precio real de una hipoteca de un bien inmueble o del contrato de arrendamiento a largo plazo de un automóvil. En otros casos, detalles importantes relacionados con el precio podrían estar escondidos en la "letra pequeña".

Muchas leyes estadounidenses federales y estatales buscan evitar las prácticas de fijación de precios engañosa. Por ejemplo, la Ley de Revelación de Información sobre Automóviles obliga a los fabricantes automovilísticos a pegar en las ventanillas de los vehículos nuevos un documento que especifique el precio al detalle sugerido por el fabricante, los precios del equipo opcional, y los fletes del concesionario. Sin embargo, los comerciantes que cuidan su reputación van más allá de lo que exige la ley. Tratar equitativamente a los clientes y asegurarse de que entiendan cabalmente los precios y sus condiciones es parte fundamental para construir relaciones sólidas y duraderas con el cliente.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Antes de que ponga la fijación de precios en el espejo retrovisor, revisaremos los conceptos importantes. El *precio* se puede definir como la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios derivados de la posesión o uso de un producto o servicio. Las decisiones de fijación de precios están sujetas a un conjunto increíblemente complejo de fuerzas competitivas, tanto de la compañía como del entorno.

1. Describa la importancia de entender las percepciones de valor del cliente y los costos de la compañía cuando se fijan los precios.

Una buena fijación de precios comienza con el total entendimiento del valor que un producto o servicio crea para los clientes y el establecimiento de un precio que capte ese valor. Los precios que una compañía cobra se ubican en el punto medio entre ser demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias.

Las percepciones de los clientes sobre el valor del producto establecen los precios máximos que se pueden cobrar. Si los clientes perciben que el precio es mayor que el valor del producto, no lo comprarán. En el otro extremo, los costos de la compañía y del producto establecen los precios mínimos a cobrar. Si la compañía fija el precio del producto por debajo de su costo, sus ganancias se verán afectadas.

Los costos son una consideración importante al fijar los precios. Sin embargo, la fijación de precios basada en el costo está dirigida por el producto. La compañía diseña lo que considera es un buen producto y fija un precio que cubre los costos más una utilidad meta. Si el precio resulta demasiado alto, la compañía debe conformarse con márgenes de utilidad más pequeños o ventas más bajas, y por ende con menores utilidades. La fijación de precios basada en el valor invierte este proceso. La compañía establece su precio meta basándose en las percepciones del cliente con respecto al valor del producto. El valor y el precio meta controlan entonces las decisiones sobre el diseño del producto y los costos en que puede incurrirse. El resultado es que la fijación de precios inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores, y el precio se fija de modo que sea congruente con ese valor percibido por el cliente.

2. Identifique y defina otros importantes factores internos y externos que afectan las decisiones de fijación precios de una compañía.

Otros factores *internos* que influyen en las decisiones sobre fijación de precios incluyen la estrategia global de marketing de la compañía, sus objetivos, su mezcla de productos, y su organización para fijar precios. El precio es sólo uno de los elementos de la estrategia general de marketing de la compañía. Si ha seleccionado su mercado objetivo y su posicionamiento cuidadosamente, entonces su estrategia de mezcla de marketing, incluyendo al precio, debe ser bastante directa. Algunas compañías le restan importancia al precio

y utilizan otras herramientas de la mezcla de marketing para crear posiciones que *no están basadas en el precio*.

Los objetivos comunes en la fijación de precios pueden incluir la supervivencia, la maximización de las utilidades actuales, el liderazgo en la participación de mercado, o la retención y creación de relaciones con los clientes. Las decisiones sobre los precios deben coordinarse con las decisiones en cuanto a diseño, distribución y promoción del producto para elaborar un programa de marketing consistente y eficaz. Por último, para coordinar las metas y decisiones en la fijación de precios, la dirección debe decidir qué departamento de la organización será responsable del establecimiento de los precios.

Otras consideraciones *externas* que afectan la fijación del precio incluyen a la naturaleza del mercado y de la demanda, los costos, precios y ofertas de los competidores; y factores como los económicos, las necesidades de los revendedores, y acciones gubernamentales. La libertad para la fijación de precios con que cuenta el vendedor varía según los diferentes tipos de mercados. Finalmente, el consumidor decidirá si la compañía ha seleccionado el precio correcto. El consumidor ponderará el precio contra el valor percibido al utilizar el producto —si el precio excede la suma de estos valores, los consumidores no comprarán—. Por lo tanto, la compañía debe entender conceptos como las curvas de demanda (relación precio-demanda) y la elasticidad del precio (sensibilidad del consumidor hacia los precios). Los consumidores también compararán el precio del producto contra los precios de los productos de los competidores. En consecuencia, la compañía debe conocer el valor para el cliente y los precios que los competidores ofrecen.

3. Describa las principales estrategias empleadas para fijar precios a productos imitadores y nuevos.

La fijación de precios es un proceso dinámico. Las compañías diseñan una *estructura de precios* que cubre todos sus productos, y modifican esa estructura con el tiempo ajustándola según diferentes clientes y situaciones. Las estrategias de fijación de precios cambian, por lo regular, a medida que un producto atraviesa su ciclo de vida. Al fijar los precios de productos innovadores, la compañía puede seguir *una política de descremado* fijando inicialmente precios altos con el fin de "descremar" la máxima cantidad posible de ganancias de diversos segmentos del mercado. O bien, puede usar la *fijación de precios para penetración*, estableciendo un precio inicial bajo que permita penetrar profundamente en el mercado y obtener una participación importante.

4. Explique cómo encuentran las compañías un conjunto de precios que maximiza las utilidades de la mezcla total de productos.

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la compañía busca un conjunto de precios que maximice las utilidades de la mezcla total. En la *fijación de precios de línea de productos*, la compañía decide niveles de precio para todo el conjunto de productos que ofrece. Además, debe fijar precios para *productos opcionales* (artículos opcionales o accesorios que se incluyen con el producto principal), *productos cautivos* (productos que se necesitan para usar el producto principal), *subproductos* (productos de desecho o residuales que se generan al elaborar el producto principal), y *productos colectivos* (combinaciones de productos a un precio reducido).

5. Analice cómo ajustan las compañías sus precios para tener en cuenta los diferentes tipos de clientes y situaciones.

Las compañías aplican diversas *estrategias de ajuste de precios* para tomar en cuenta las diferencias entre los segmentos de consumidores y las situaciones. Una es la *fijación de precios por descuento y compensación*, mediante la cual la compañía establece descuentos en efectivo, por cantidad, funcionales o por temporada, o diversos tipos de compensaciones. Una segunda estrategia es la *fijación de precios segmentada*, donde la compañía vende un producto a dos o más precios para dar cabida a diferentes clientes, formas de producto, lugares, o temporadas. A veces las compañías consideran algo más que lo económico en sus decisiones de fijación de precios y utilizan la *fijación de precios psicológica* para comunicar mejor la posición que desean adquiera un producto. En la *fijación de precios promocional,* una compañía ofrece descuentos o vende temporalmente un producto por debajo del precio de lista como acontecimiento especial, llegando a vender incluso a menos del costo un "líder con pérdidas". Otro enfoque es la *fijación de precios geográfica,* por la cual una compañía decide qué precios cobrar a clientes cercanos y distantes. La *fijación de precios dinámica* implica ajustar continuamente los precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales. Por último, la *fijación de precios internacional* implica que la compañía ajuste sus precios para enfrentar diferentes condiciones y expectativas en diferentes mercados mundiales.

6. Analice los aspectos clave relacionados con el inicio de cambios de precio y la respuesta correspondiente.

Cuando una compañía considere iniciar un *cambio de precio,* debe tomar en cuenta las reacciones de los clientes y competidores. La *iniciación de recortes de precios* y la *iniciación de incrementos de precio* tienen diferentes implicaciones. En las reacciones de los compradores ante los cambios de precio influye el significado que los clientes dan al cambio. Las reacciones de los competidores se basan en una política de reacción fija o bien en un análisis específico de cada situación.

También hay que considerar muchos factores al responder a los cambios de precio de un competidor. La compañía que enfrenta un cambio de precio iniciado por un competidor debe tratar de entender la intención del competidor, así como la probable duración y el impacto del cambio. Si se desea una reacción rápida, la compañía debe planear con antelación sus reacciones ante las diferentes acciones de fijación de precios que podría emprender un competidor. Al enfrentar un cambio de precios de un competidor, la compañía podría mantenerse en su posición, reducir su propio precio, aumentar la calidad percibida, mejorar la calidad y subir el precio, o lanzar una marca de batalla.

Las compañías, por lo regular, no están en libertad de imponer precios arbitrariamente. Muchas leyes estadounidenses federales, estatales, e incluso locales establecen las reglas de la competencia leal en materia de precios. Los principales aspectos de política pública relacionados con la fijación de precios son las prácticas potencialmente dañinas dentro de un nivel determinado del canal (colusión en la fijación de precios y fijación de precios depredadora) y entre niveles del canal (mantenimiento del precio de venta al detalle, fijación de precios discriminatoria, y fijación de precios engañosa).

Orientación con términos clave

Compensación (279)
Costos fijos (266)
Costos totales (267)
Costos variables (266)
Curva de demanda (272)
Descuento (278)
Determinación de costos meta (269)
Elasticidad del precio (273)
Fijación de precios basada en el punto de equilibrio (fijación de precios basada en la utilidad meta) (267)
Fijación de precios basada en el valor (264)
Fijación de precios basada en el buen valor (265)
Fijación de precios de costo más margen (267)
Fijación de precios para línea de productos (276)
Fijación de precios para paquete de productos (278)
Fijación de precios para producto cautivo (277)
Fijación de precios para producto opcional (276)
Fijación de precios para subproductos (277)
Fijación de precios de valor agregado (265)
Fijación de precios dinámica (285)
Fijación de precios por descremado (275)
Fijación de precios para penetrar en el mercado (275)
Fijación de precios geográfica (284)
Fijación de precios promocional (281)
Fijación de precios psicológica (280)
Fijación de precios segmentada (279)
Precio (263)
Precios de referencia (281)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Muchas compañías tienen dificultades para fijar sus precios. ¿Qué errores cometen las compañías cuando fijan sus precios?
2. Explique las diferencias que hay entre la fijación de precios basada en el valor y la fijación de precios basada en el costo. ¿Bajo qué condiciones podría una compañía favorecer un enfoque sobre otro?
3. Su principal competidor acaba de recortar sus precios en un 20 por ciento en todos sus productos. ¿Cómo debe reaccionar usted? ¿Qué información necesita obtener antes de considerar su respuesta?
4. Repase las estrategias geográficas para la fijación de precios de LAB-origen, la fijación de precios de entrega uniforme, la fijación de precios por zona, la fijación de precios por punto base, y la fijación de precios por absorción de fletes. ¿Qué factores influyen en la elección de una estrategia de fijación de precios geográfica?
5. La fijación de precios psicológica es una estrategia de ajuste de precios que los detallistas usan con frecuencia. Explique esta estrategia de fijación de precios. ¿Cómo afectan los precios de referencia a las decisiones para la fijación de precios psicológica?
6. ¿Qué dificultades podría enfrentar una compañía internacional al establecer precios mundiales uniformes para la categoría de un producto?

Preguntas de aplicación

1. "Si proporciona a las personas algo de valor", dice Ronald Shaich, director ejecutivo de Panera Bread Company, "ellas alegremente pagarán por ello". ¿Está usted de acuerdo con esto? Mencione tres automóviles compactos con diferentes rangos de precio. ¿Cómo crea cada automóvil el valor para el cliente? ¿Cómo se relaciona el precio con ese valor? ¿Cómo afectan los factores no relacionados con el precio a los valores percibidos sobre los automóviles y a los costos reales?
2. Su compañía está a punto de lanzar una nueva marca de toallas de papel. Las nuevas toallas son más absorbentes y durables que las existentes actualmente en el mercado. Su jefe quiere que usted considere estrategias tanto para la fijación de precios por descremado como para la fijación de precios por penetración en el mercado. ¿Qué factores debe considerar usted al tomar su decisión? ¿Qué estrategia recomendaría?
3. ¿Cómo afectan las decisiones en los precios a las otras tres P? Seleccione un producto que usted compra normalmente. ¿Cómo afecta el precio a su decisión de comprar este producto? ¿Cómo afecta a su percepción de la marca? ¿La estrategia de fijación de precios de la compañía le ayuda a crear relaciones duraderas con usted al crear valor? ¿Por qué?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Expresado de manera simple, la tecnología ha cambiado la realidad de la fijación de precios. Con casi 125 millones de usuarios de computadoras personales y 180 millones de teléfonos celulares en Estados Unidos, los consumidores tienen ahora más acceso a la información que nunca antes. Los compradores de automóviles pueden obtener precios de las facturas y ventas promedio de automóviles en sus comunidades de sitios web como Wards.com. Otros sitios, como Streetprices.com, Nextag.com, y PriceScan.com, permiten a los consumidores comparar rápidamente productos específicos de docenas de detallistas, en línea y en el mundo real. Y los consumidores tienen acceso a información sobre precios casi desde cualquier lugar. Pueden incluso usar sus teléfonos celulares para comparar precios en la propia tienda. Segundos después de haber enviado un mensaje de texto con el código UPC de 12 dígitos de un artículo a Google, un comprador puede obtener una lista de los mejores precios disponibles, a partir de una gran cantidad de detallistas, proporcionada por el servicio de compras Froogle de Google. ¿El resultado? Para algunos fabricantes, la presión de competir con base en estos precios es casi insuperable.

1. Quizá usted haya usado un sitio web de comparaciones o el servicio de compras Froggle de Google cuando realizó alguna compra. ¿Cómo afectó este sitio su decisión de compra? ¿Seleccionó al detallista que ofrecía los precios más bajos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo pueden los mercadólogos usar los teléfonos celulares e internet para obtener alguna ventaja al fijar sus precios? ¿Cómo puede afectar el fácil acceso de los consumidores a la información sobre precios las decisiones de los vendedores en cuanto a la fijación de precios?

*Vea Wendy Widman, "Web Search Hits the Streets", 3 de agosto de 2005, consultado en www.forbes.com.

Enfoque en la ética

Para cines, restaurantes, e incluso muchas líneas aéreas, la fijación segmentada de precios es parte central de sus estrategias de fijación de precios. Desayunos especiales, comidas para niños, y los precios de las matinés atraen a clientes que de otra manera gastarían su dinero en otro lado. Los consumidores, por lo general, agradecen el beneficio de tales descuentos, pero no les importa pagar más por la función vespertina del estreno más reciente. Sin embargo, para la industria farmacéutica, la fijación segmentada de precios se ha convertido en un tema de conflicto. En vez de ofrecer rebajas en precios para ciertos grupos de edad o de ingresos, durante mucho tiempo la industria farmacéutica ha ofrecido precios a los consumidores de acuerdo con el lugar del mundo en que vivan, a menudo basándose en acuerdos establecidos con organismos gubernamentales. Una congresista estadounidense dice: "Los estadounidenses pagan los precios más altos del mundo por medicamentos recetados, entre el 30 y el 300 por ciento más que en el extranjero. Sólo al cruzar la frontera con Canadá, por ejemplo, los pacientes pagan entre un 50 y un 80 por ciento menos por medicamentos de la misma marca". Las compañías farmacéuticas argumentan que la investigación y el desarrollo de un nuevo medicamento que podría salvar la vida de las personas son costosos, y que los consumidores que pueden pagar más deben hacerlo.*

1. ¿Es ético que las compañías farmacéuticas segmenten los mercados y ofrezcan diferentes precios con base en sus acuerdos con el gobierno? ¿Es ético alterar los precios con base en la capacidad de pago de los clientes? ¿Cuál considera usted sería la práctica más ética que las compañías farmacéuticas deberían adoptar?
2. ¿Cómo afectan las estrategias de fijación segmentada de precios las percepciones de valor del cliente?

*Vea Anne M. Northup, "Importation and Prescription Prices", *Washington Times*, 6 de julio de 2005, consultado en www.washingtontimes.com.

Videos

El caso en video de Song que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 10



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. explicar por qué las compañías utilizan canales de distribución y analizar las funciones que cumplen dichos canales
2. analizar cómo interactúan los miembros de un canal y cómo se organizan para realizar la labor del canal
3. identificar las principales alternativas de canal que puede tener una compañía
4. explicar cómo seleccionan, motivan, y evalúan las compañías a los miembros de su canal
5. analizar la naturaleza e importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro

Canales de marketing y administración de la cadena de suministro

Mapa de caminos Avance de conceptos

Hemos llegado a la tercera herramienta de la mezcla de marketing: la distribución. Las compañías rara vez trabajan solas para proporcionar valor a los clientes y crear relaciones redituables con ellos. En vez de eso, constituyen sólo un eslabón de una cadena de suministro o de un canal de distribución mayores. Como tal, el éxito de una compañía individual depende no sólo de su desempeño, sino también del desempeño de *todo su canal de distribución* en comparación con los canales de sus competidores. Para administrar adecuadamente las relaciones con sus clientes, la compañía también debe administrar eficientemente las relaciones con sus socios. La primera parte de este capítulo explora la naturaleza de los canales de distribución, el diseño del canal de la compañía, y las decisiones gerenciales tomadas en este sentido. Luego examinaremos la distribución física —o logística—, un área cuya importancia y complejidad están aumentando drásticamente. En el siguiente capítulo estudiaremos con mayor detenimiento dos importantes intermediarios de canal: detallistas y mayoristas.

Mientras usted calienta el motor, daremos un vistazo a Caterpillar. Podría pensarse que el éxito de Caterpillar, y su capacidad para cobrar precios especiales, radica en la calidad de los equipos pesados de construcción y minería que produce. Sin embargo, Caterpillar tiene una perspectiva distinta. La compañía asegura que tal dominio es resultado de su inigualable sistema de distribución y apoyo a clientes —las sólidas y generosas asociaciones que ha cultivado con sus concesionarios independientes. Siga leyendo para enterarse del por qué.

Durante más de siete décadas, Caterpillar ha dominado los mercados mundiales en el ramo de equipo pesado para construcción, minería, y tala de árboles. Sus conocidos y amarillos tractores, orugas, montacargas, excavadoras, camiones amarillos son algo muy común en cualquier sitio de construcción. Caterpillar vende más de 300 productos en casi 200 países, con lo cual genera ventas por más de 300 mil millones de dólares anuales. El año pasado, sus ventas crecieron un 33 por ciento y sus ganancias se dispararon hasta el 85 por ciento. Capta el 30 por ciento del mercado mundial de equipo de construcción pesado, más del doble que el número dos de la industria, Komatsu. Su participación en el mercado estadounidense es de más del doble de sus competidores Komatsu y Deere juntos.

Son muchos los factores que han contribuido al duradero éxito de Caterpillar: productos de alta calidad, fabricación flexible y eficiente, y un flujo continuo de nuevos e innovadores productos. Sin embargo, estas no son las razones principales que justifican el dominio de Caterpillar. La compañía atribuye tal dominio a su orientación hacia los clientes y a su ejército de 200 concesionarios independientes destacados en todo el mundo, los cuales atienden de manera sobresaliente todas las necesidades de cada cliente. En opinión de Donald Fites, antiguo director ejecutivo de Caterpillar:

> Una vez que el producto sale por nuestra puerta, los concesionarios se hacen cargo. Ellos son los que están en el frente, los que viven con el producto durante toda su vida, a quienes los clientes ven… Son los que se aseguran de que, cuando se entrega una máquina, esté en las condiciones que debe estar. Son quienes capacitan a los operadores del cliente, los que dan servicio a los productos durante toda su vida útil, los que vigilan de cerca la salud de cada máquina y programan las reparaciones para evitar el costoso periodo de inactividad. El cliente… sabe que existe una compañía [de más de 30 mil millones de dólares] llamada Caterpillar, pero son los concesionarios quienes crean la imagen de una compañía que no sólo *respalda* sus productos sino que los *acompaña* a cualquier lugar del mundo. Nuestros concesionarios son la razón de que nuestro lema —Compre la máquina, obtenga la compañía— no sea un eslogan vacío.

"Compre la máquina, obtenga la compañía", es una poderosa propuesta de valor y significa que cuando se compra un equipo Cat, uno se convierte en un miembro de la familia Caterpillar. La compañía y sus concesionarios trabajan en estrecha armonía para encontrar mejores formas de entregar valor a los clientes. Los concesionarios desempeñan un papel crucial en casi todos los aspectos de las operaciones de Caterpillar, desde el diseño y la entrega de productos, servicio y apoyo a cada producto, hasta inteligencia de mercado, y retroalimentación a partir del cliente.

En la industria de maquinaria pesada, donde el tiempo de inactividad del equipo puede implicar grandes pérdidas, el excepcional servicio de Caterpillar le confiere gran ventaja para ganar y conservar clientes. Consideremos a Freeport-McMoRan, un cliente de Cat que opera una de las minas de cobre y oro más grandes del mundo, durante 24 horas al día, los 365 días del año. La mina, situada a gran altura en las montañas de Indonesia, sólo es accesible por teleférico o helicóptero. Freeport-McMoRan depende de más de 500 equipos de minería y construcción Caterpillar que valen varios cientos de millones de dólares e incluyen montacargas, tractores, y descomunales camiones de 240 toneladas con más de 2000 caballos de fuerza. Muchas de estas máquinas cuestan mucho más de un millón de dólares cada una. Cuando uno de estos equipos se descompone, Freeport-McMoRan pierde rápidamente dinero. Por ello, la compañía paga con gusto un precio especial por maquinaria y servicio confiables. Sabe que puede confiar en el sobresaliente apoyo de Caterpillar y en su extraordinaria red de distribución.

La estrecha relación de trabajo entre Caterpillar y sus concesionarios no se reduce únicamente a contratos formales y convenios de negocios. La poderosa sociedad descansa sobre un puñado de prácticas y principios básicos:

- *Rentabilidad de los concesionarios:* La regla de Caterpillar es "Compartir tanto el dolor como las ganancias". Cuando los tiempos son buenos, Caterpillar comparte la abundancia con sus concesionarios en lugar de tratar de acaparar toda la riqueza; cuando los tiempos son malos, protege a sus concesionarios. A mediados de la década de 1980, cuando Caterpillar enfrentó una depresión en el mercado global de equipo para la construcción y la competencia se volvió feroz, la compañía protegió a sus concesionarios al absorber una buena parte de los daños económicos. Caterpillar perdió casi mil millones de dólares en sólo tres años, pero no perdió un solo concesionario. Por contraste, los concesionarios de la competencia se vieron en aprietos y muchos tuvieron que cerrar. Al final, Caterpillar resurgió con su sistema de distribución intacto y con una posición competitiva más fuerte que nunca.
- *Extraordinario apoyo a concesionarios:* En ningún aspecto es más evidente este apoyo que en el extraordinario sistema de entrega de refacciones de la compañía, el más rápido y confiable de la industria. Caterpillar mantiene 36 centros de distribución y 1500 instalaciones de servicio en todo el mundo, las cuales mantienen 320,000 componentes distintos en existencia y embarcan 84,000 artículos al día todos los días del año. A su vez, los concesionarios han realizado grandes inversiones en inventario, bodegas, flotillas de camiones, áreas de servicio, equipo de diagnóstico y servicio, y tecnologías de información. Juntos, Caterpillar y sus concesionarios garantizan la entrega de refacciones en menos de 48 horas en cualquier lugar del mundo. La compañía surte el 80 por ciento de los pedidos de refacciones de inmediato, y el 99 por ciento el mismo día en que se recibe el pedido. Por el contrario, es común que los clientes de la competencia tengan que esperar cuatro o cinco días para obtener una refacción.
- *Comunicaciones:* Caterpillar se comunica con sus concesionarios de forma íntegra, frecuente, y honesta. Según Fites: "No hay secretos entre nosotros y nuestros concesionarios. Tenemos los estados financieros y datos operativos clave de cada concesionario. Además, prácticamente todos los empleados de Caterpillar y de sus concesionarios tienen acceso en tiempo real a las bases de datos que contienen información de servicio, tendencias y pronósticos de ventas, encuestas de satisfacción del cliente, y otros datos críticos".
- *Desempeño de los concesionarios:* Caterpillar hace todo lo posible para asegurarse de que sus concesionarios operen bien. La compañía vigila de cerca ventas, posición en el mercado, capacidad de servicio, situación financiera, y otras mediciones del desempeño en cada uno de sus concesionarios. Busca sinceramente que todos sus concesionarios tengan éxito y, cuando ve un problema, de inmediato interviene para ayudar. El resultado es que los concesionarios de Caterpillar, muchos de los cuales son negocios familiares, suelen ser estables y rentables.
- *Relaciones personales:* Además de lazos comerciales muy precisos, Caterpillar forma vínculos personales estrechos con sus concesionarios en una especie de relación familiar. Un ejecutivo de Caterpillar relata el siguiente ejemplo: "Cuando veo a Chappy Chapman, un vicepresidente ejecutivo retirado…, en el campo de golf, siempre me pregunta acerca de concesionarios específicos o de sus hijos, quienes tal vez estén operando entonces el negocio. Y cada que veo a esos concesionarios, me preguntan: "¿Cómo está Chappy?". Esa es la clase de relaciones que tenemos…. Considero a la mayoría de los concesionarios como amigos personales".

Así, el admirable sistema de distribución de Caterpillar es una fuente importante de ventaja competitiva. El sistema está construido sobre una base firme de confianza mutua y sueños compartidos. Caterpillar y sus concesionarios sienten un profundo orgullo por lo que están logrando juntos. Como dice Fites: "Existe una camaradería entre nuestros concesionarios de todo el mundo que realmente convierte al acuerdo financiero en algo más. Sienten que están haciendo algo bueno para el mundo porque forman parte de una organización que fabrica, vende, y atiende las máquinas que lo hacen funcionar.[1]

La mayoría de las compañías no pueden proporcionar valor a sus clientes por sí solas, sino que deben trabajar estrechamente con otras compañías dentro de una red de entrega de valor más grande.

Cadenas de suministro y la red de entrega de valor

La producción y entrega de un producto o servicio a los compradores requiere crear relaciones no solamente con los clientes, sino también con proveedores y revendedores clave en la *cadena de suministro* de la compañía. Esta cadena consiste en socios "superiores" e "inferiores". La asociación superior de la compañía es el conjunto de compañías que proveen materias primas, componentes, partes, información, fondos, y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte "inferior" de la cadena de suministro —*canales de marketing* o *canales de distribución* enfocados directamente hacia el cliente—. Los socios de marketing del canal inferior, tales como mayoristas y detallistas, forman una conexión vital entre la compañía y sus clientes.

Tanto los socios superiores como los inferiores también podrían formar parte de cadenas de suministro de otras compañías. Pero es el diseño único de la cadena de suministro de una compañía lo que le permite entregar valor superior a sus clientes. El éxito individual de una compañía depende no solamente de qué tan bien *se* desempeñe, sino además de qué tan bien compitan toda su cadena de suministro y sus canales de marketing con los canales de sus competidores.

El término *cadena de suministro* podría resultar demasiado limitado —se requiere de una visión de *fabricación y venta* en los negocios—. Esto sugiere que las materias primas, las aportaciones productivas, y la capacidad de fabricación deben ser el punto inicial para efectuar la planificación del mercado. Un mejor término podría ser *cadena de demanda* porque sugiere una visión de *sentido y respuesta* hacia el mercado. Bajo esta última visión, la planificación inicia con las necesidades de los clientes meta, a quienes la compañía responde al organizar una cadena de actividades y recursos con el objetivo de crear valor para el cliente.

Incuso el concepto de cadena de demanda de una compañía podría resultar demasiado limitado porque requiere de una visión lineal, paso a paso, de las actividades de compra, producción, y consumo. No obstante, con la llegada de internet y otras tecnologías, las compañías están formando relaciones más numerosas y complejas con otras compañías. Por ejemplo, Ford administra numerosas cadenas de suministro. También patrocina o comercia en muchos sitios web B-2-B e intercambia compras en línea a medida que lo requieren sus necesidades. Al igual que Ford, casi todas las grandes compañías están creando y administrando una continua y creciente *red de entrega de valor*.

Como definimos en el capítulo 2, una **red de entrega de valor** está compuesta por la compañía, sus proveedores, distribuidores y, finalmente, clientes, todo lo cual se "asocia" entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo. Por ejemplo, Palm, Inc., el principal fabricante de dispositivos portátiles, administra toda una comunidad de proveedores y ensambladores de componentes semiconductores, estuches de plástico, pantallas de cristal líquido, y accesorios. Su red también incluye revendedores en línea y convencionales, y decenas de miles de diseñadores de complementos que han creado miles de aplicaciones para el sistema operativo Palm. Todos estos diversos socios deben trabajar juntos de manera eficaz para entregar valor superior a los clientes de Palm.

En este capítulo nos enfocamos en los canales de marketing —la asociación inferior de la red de entrega de valor—. Sin embargo, es importante recordar que esto sólo es una parte de toda la red de valor. Para entregar valor al cliente, las compañías necesitan socios proveedores ubicados en la parte superior, igual que necesitan socios de la parte inferior del canal. Cada vez más, los mercadólogos están participando e influyendo en las actividades del canal superior de la compañía, así como en sus actividades de la parte inferior. Más que directores de marketing del canal, se están convirtiendo en directores de toda la red de valor.



■ Red de entrega de valor: Palm, Inc., administra toda una comunidad de proveedores, ensambladores, revendedores, y diseñadores de componentes que deben trabajar juntos de manera eficaz para facilitar la vida de los clientes de Palm.

Este capítulo examina cuatro importantes aspectos de los canales de marketing: ¿Cuál es la naturaleza de los canales de marketing y por qué son importantes? ¿Cómo interactúan las compañías del canal y cómo se organizan para desempeñar el trabajo del canal? ¿Qué problemas enfrentan las compañías al diseñar y administrar sus canales? ¿Qué papel desempeñan la distribución física y la administración de la cadena de suministro para atraer y satisfacer a los clientes? En el capítulo 11 trataremos los temas del canal de marketing desde la perspectiva de los detallistas y mayoristas.

Naturaleza e importancia de los canales de marketing

Canal de marketing (canal de distribución)
Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

Pocos productores venden sus bienes directamente a los usuarios finales. En vez de eso, usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un **canal de marketing** (o **canal de distribución**) —un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial.

Las decisiones que una compañía toma sobre el canal afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La fijación de precios depende de si la compañía trabaja con cadenas nacionales de descuento, utiliza tiendas especializadas de alta calidad, o vende directamente a los consumidores a través de la web. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación, y apoyo necesiten sus socios del canal. Si una compañía desarrolla o adquiere ciertos productos nuevos podría depender de qué tan bien armonicen estos productos con las habilidades de los miembros de su canal.

Las compañías a menudo prestan muy poca atención a sus canales de distribución, y algunas veces obtienen resultados dañinos. Por contraste, muchas compañías han usado imaginativos sistemas de distribución para *ganar* una ventaja competitiva. El creativo e imponente sistema de distribución de FedEx lo convirtió en el líder temprano de la entrega



■ Canales de marketing innovadores: Calyx & Corolla vende flores y plantas frescas directamente al consumidor por teléfono e internet, eliminando así los tiempos de entrega de una semana o más para que las flores lleguen a sus clientes a través de canales de venta convencionales.

rápida. Dell revolucionó su industria al vender computadoras personales directamente a los consumidores en vez de a través de tiendas detallistas. Amazon.com es pionero en venta de libros a través de internet y ya vende también una amplia gama de artículos. Calyx y Corolla es líder en el ramo de ventas directas al consumidor, por teléfono y por internet, de flores y plantas frescas, eliminando así los tiempos de entrega de una semana o más para que las flores lleguen a sus clientes a través de canales convencionales de venta.

Las decisiones del canal de distribución con frecuencia implican compromisos a largo plazo con otras compañías. Por ejemplo, compañías como Ford, IMB, o McDonald's pueden cambiar fácilmente su publicidad, sus precios, o sus programas de promoción. Pueden desechar viejos productos e introducir nuevos de acuerdo con los gustos del mercado. Pero cuando establecen canales de distribución por medio de contratos con franquiciatarios, concesionarios independientes, o detallistas grandes, y las condiciones cambian, no pueden reemplazar fácilmente estos canales con tiendas de su propiedad o con sitios web. En consecuencia, la dirección debe diseñar sus canales cuidadosamente, tomando en cuenta el entorno de ventas futuro tanto como el actual.

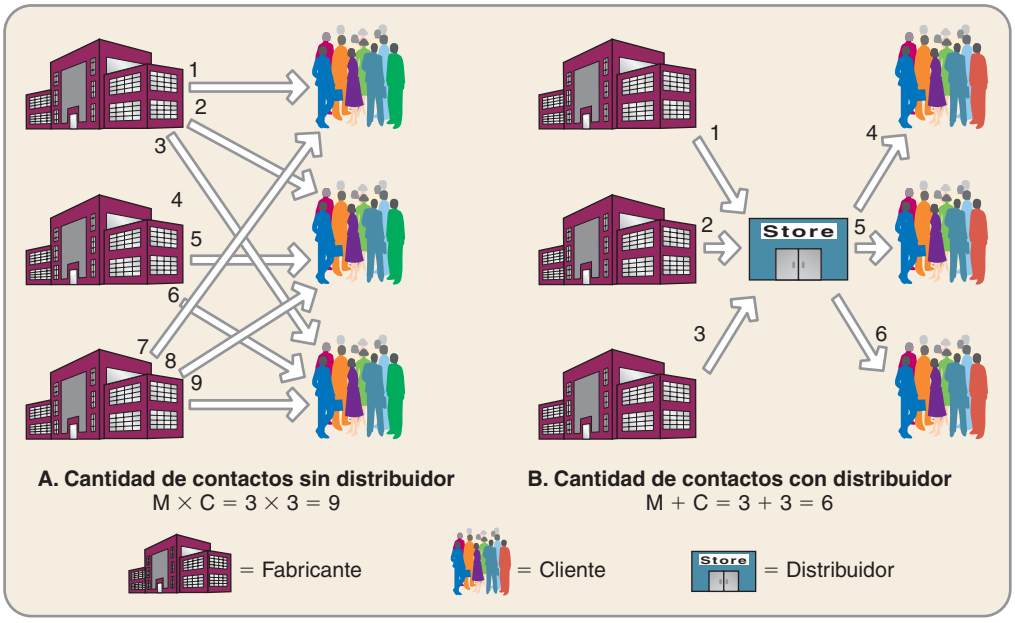
CÓMO AGREGAN VALOR LOS MIEMBROS DEL CANAL

¿Por qué los productores delegan a socios del canal una parte de la labor de venta? Después de todo, al hacerlo ceden parte del control sobre la forma en que los productos se venden y a quiénes se venden. Usan intermediarios porque éstos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización, y escala de operación, por lo regular los intermediarios ofrecen a la compañía más de lo que ésta puede lograr por su cuenta.

La figura 10.1 ilustra cómo el uso de intermediarios puede ahorrar dinero a la compañía. En la figura 10.1A se muestran tres fabricantes, cada uno de los cuales usa marketing directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere nueve contactos distintos. En la figura 10.1B, los tres fabricantes trabajan a través de un distribuidor, quien se pone en contacto con los tres clientes. Este sistema requiere sólo de seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben efectuar tanto productores como consumidores.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar los surtidos de productos que las compañías elaboran en los surtidos que los consumidores desean. Las compañías producen surtidos reducidos de productos en grandes cantidades, pero los consumidores quieren surtidos amplios de productos en pequeñas cantidades. Los miembros de los canales de marketing compran grandes cantidades a muchos productores y las dividen en las más pequeñas cantidades y los surtidos más amplios que los consumidores desean.

FIGURA 10.1 Manera en que un intermediario de marketing reduce la cantidad de transacciones del canal



Por ejemplo, Unilever fabrica millones de barras de jabón para manos Lever 2000 al día, pero usted sólo quiere comprar algunas barras. Es por eso que los grandes detallistas de alimentos, medicinas, y de descuento como Kroger, Walgreens, y Wal-Mart compran Lever 2000 por camiones y los colocan en los anaqueles de sus tiendas. Usted, a su vez, puede comprar una sola barra de Lever 2000, y pequeñas cantidades de dentífrico, champú, y otros productos relacionados a medida que los va necesitando. Por lo tanto, los intermediaros desempeñan un papel importante al hacer coincidir la oferta con la demanda.

Para proporcionar productos y servicios a los consumidores, los miembros del canal agregan valor al eliminar las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunas de las cuales ayudan a completar transacciones:

- *Información:* reunir y distribuir la información de inteligencia e investigación de mercados necesaria acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing para planificar y apoyar el intercambio.
- *Promoción:* desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- *Contacto:* encontrar compradores prospectos y comunicarse con ellos.
- *Adecuación:* moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador; incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado, y empaque.
- *Negociación:* llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Otras funciones ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- *Distribución física:* transportar y almacenar mercancías.
- *Financiamiento:* adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- *Aceptación de riesgos:* asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

La pregunta no es *si* estas funciones necesitan ser desempeñadas —deben desempeñarse—, sino más bien *quién* lo hará. En la medida en que el fabricante realice estas funciones, sus costos subirán y sus precios tendrán que ser más altos. Si algunas de estas funciones se delegan a intermediarios, los costos y precios del productor tal vez sean más bajos, pero los intermediarios deberán cobrar más para cubrir los costos de su trabajo. Al dividir el trabajo del canal, las diversas funciones deben asignarse a los miembros de éste que puedan agregar el mayor valor por costo.

NÚMERO DE NIVELES DEL CANAL

Las compañías pueden diseñar sus canales de distribución para proporcionar productos y servicios a los clientes en diferentes maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final constituye un **nivel de canal.** Puesto que tanto el productor como el consumidor final siempre realizan algo de trabajo, forman parte de todos los canales.

Nivel de canal
Capa de intermediarios que realizan alguna función para acercar el producto y su propiedad al comprador final.

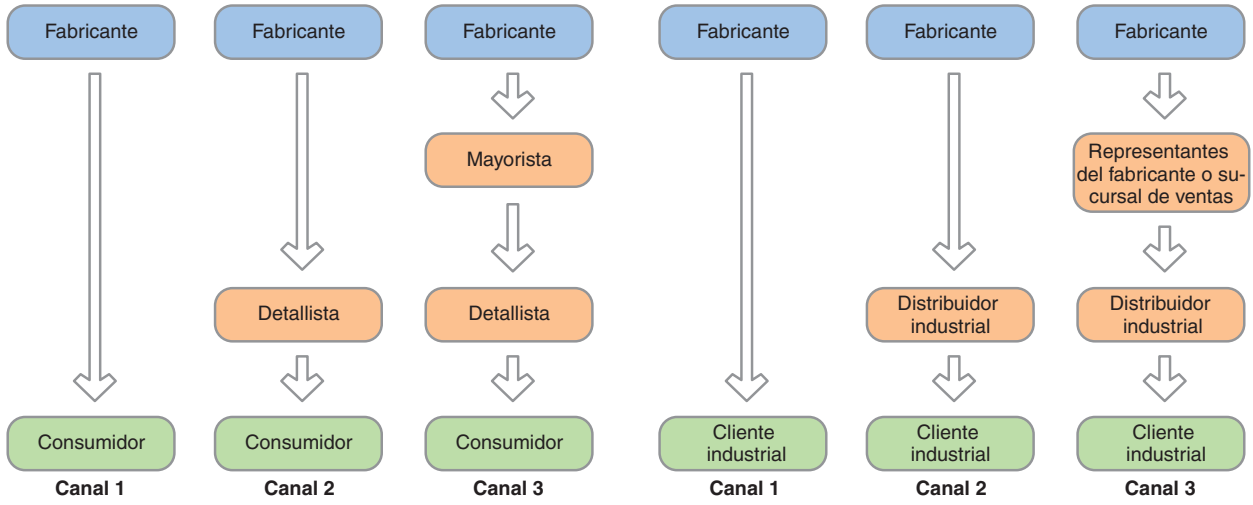
Canal de marketing directo
Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.

Canal de marketing indirecto
Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

El *número de niveles de intermediarios* indica la *longitud* de un canal. La figura 10.2A muestra varios canales de distribución para consumidores de diferentes longitudes. El canal 1, llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores. Por ejemplo Avon y Amway venden sus productos de puerta en puerta, a través de reuniones de ventas en casas y oficinas, y en la web; 1-800-Flowers vende directamente flores, regalos, y tarjetas de felicitación por teléfono o en línea. Los demás canales de la figura 10.2A son **canales de marketing indirectos,** y contienen uno o más intermediarios.

En la figura 10.2B se muestran algunos canales industriales de distribución comunes. Los mercadólogos industriales pueden usar su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes comerciales. Otra posibilidad es vender a distribuidores industriales, quienes a su vez venden a los clientes comerciales. También se pueden encontrar canales de marketing del consumidor e industriales con más niveles, pero esto no es muy común. Desde la perspectiva del productor, un mayor número de niveles implica menor control y mayor complejidad en el canal. Además, todas las instituciones del canal están conectadas entre sí por varios tipos *de flujos*. Éstos incluyen el *flujo físico* de productos, *el flujo de propiedad,* el *flujo de pagos,* el *flujo de información,* y *el flujo de promoción.* Estos flujos pueden hacer que los canales se vuelvan muy complejos aunque tengan pocos niveles o sólo un nivel.

FIGURA 10.2 Canales de marketing de consumo e industriales



Comportamiento y organización del canal

Los canales de distribución son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía, y metas del canal. Algunos sistemas de canal consisten únicamente en interacciones informales entre empresas que se organizan de manera imprecisa; otros consisten en interacciones formales guiadas por sólidas estructuras organizacionales. Además, los sistemas de canal no son estáticos —surgen nuevos tipos de intermediarios y nuevos sistemas de canal evolucionan por completo. En esta sección examinaremos el comportamiento del canal y la forma en que sus miembros se organizan para efectuar la labor del canal.

COMPORTAMIENTO DEL CANAL

Un canal de marketing consiste en empresas que se han unido para beneficiarse mutuamente, y cada miembro del canal depende de los otros miembros. Por ejemplo, un concesionario de Ford depende de Ford Motor Company para que diseñe automóviles que satisfagan las necesidades del consumidor. A su vez, Ford depende del concesionario para atraer consumidores, convencerlos de comprar automóviles Ford, y darles el servicio necesario después de la venta. El concesionario de Ford también depende de que otros concesionarios realicen ventas y proporcionen servicio que mantenga alta la reputación de Ford y la de su cuerpo de concesionarios. De hecho, el éxito de los concesionarios individuales de Ford depende de qué tan bien todo el canal de marketing de Ford compita con los canales de otros fabricantes de automóviles.

Cada miembro del canal desempeña un papel especializado en el canal. Por ejemplo, el papel de Sony es producir productos electrónicos de consumo que gusten a los clientes y crear demanda por medio de publicidad a nivel nacional. El papel de Best Buy es exhibir estos productos Sony en lugares apropiados, contestar las preguntas de los compradores, y efectuar las ventas. El canal es más eficaz si a cada miembro se le asignan las tareas que mejor puede hacer.

De modo ideal, dado que el éxito de los miembros individuales depende del éxito global del canal, todas las compañías del canal deben colaborar sin fricciones. Deben entender y aceptar su papel, coordinar sus metas y actividades, y cooperar para alcanzar las metas globales del canal. Sin embargo, los miembros individuales de un canal pocas veces adoptan una perspectiva tan amplia. Cooperar para alcanzar las metas globales del canal a veces implica renunciar a metas individuales de la compañía. Aunque los miembros del canal dependen unos de otros, a menudo actúan solos, y piensan en sus propios intereses a corto plazo, y es común que no estén de acuerdo con las funciones que cada uno debe desempeñar —quién debe hacer qué y qué debe recibir cada quien a cambio—. Tales desacuerdos en cuanto a metas y funciones generan **conflictos de canal.**

Conflicto de canal
Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones —quién hará qué cosa y qué obtendrá cada quien a cambio.

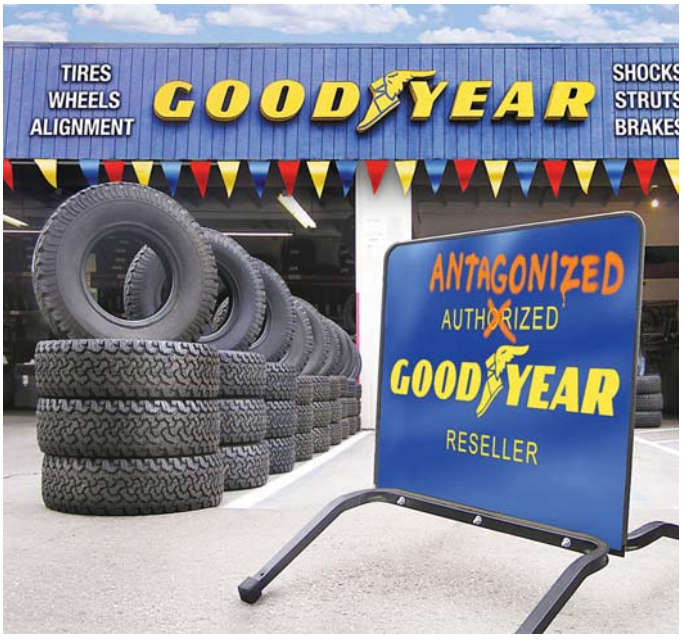
Un *conflicto horizontal* ocurre entre compañías que están en el mismo nivel del canal. Por ejemplo, algunos concesionarios de Ford en Chicago podrían quejarse de que otros

concesionarios de esa misma ciudad les están robando ventas al fijar precios demasiado bajos o al anunciarse fuera de los territorios que les fueron asignados. O algunos franquiciadores de Holiday Inn podrían quejarse de que otros franquiciatarios cobran demasiado a sus huéspedes, o no les dan buen servicio, lo cual lesiona la imagen general de Holiday Inn.

El *conflicto vertical*, entre diferentes niveles del mismo canal, es todavía más común. Por ejemplo, el fabricante de muebles para oficina Herman Miller creó conflictos con sus concesionarios cuando abrió una tienda en línea, www.hmstore.com, y comenzó a vender sus productos directamente a los clientes. Aunque Herman Miller consideraba que el sitio web sólo llegaba a clientes pequeños que no estaban siendo atendidos por los canales comunes, los concesionarios se quejaron en forma airada. Como resultado, la compañía cerró sus operaciones de venta en línea.

De manera similar, Goodyear creó resentimientos y conflicto con sus mejores concesionarios independientes en el canal cuando comenzó a vender a través de detallistas masivos:[2]

> Durante más de 60 años, Goodyear vendió neumáticos de refacción exclusivamente a través de su gran red de 5300 concesionarios independientes Goodyear. Sin embargo, a mediados de 1992, Goodyear sacudió a sus concesionarios al acordar vender sus neumáticos en los centros automotrices de Sears. Pronto siguieron acuerdos similares con Wal-Mart y Sam's Club, enfrentando así a los concesionarios contra los detallistas más poderosos de la nación. Goodyear afirmaba que el cambio era esencial. Los compradores de neumáticos que buscaban valor estaban comprando cada vez más en expendios más baratos que ofrecían muchas marcas y en tiendas departamentales. Al vender exclusivamente a través de su red de concesionarios, Goodyear simplemente no ponía sus neumáticos en los lugares donde los clientes los podían comprar. Lamentablemente, a medida que Goodyear se expandía en los nuevos canales, no tomó las medidas correctas para proteger a su preciada red de concesionarios exclusivos.
>
> Desde que realizó este cambio, las relaciones de Goodyear con sus concesionarios se han ido deteriorando. Ellos se quejan no solamente de tener que competir con los grandes detallistas, sino también del mezquino trato y de la injusta fijación de precios de Goodyear. Por ejemplo, para vender más neumáticos, hasta hace poco Goodyear ofrecía descuentos a granel a los detallistas y mayoriastas más grandes. "El resultado fue una locura en la fijación de precios", dice un observador. "Algunos concesionarios pequeños pagaban más por los neumáticos de lo que Sears cobraba por la venta al detalle". Como resultado, algunos de los mejores concesionarios de Goodyear se fueron con la competencia, y muchos otros vendían y anunciaban marcas de la competencia. Un antiguo concesionario dice: "Después de aguantar muchos golpes en el rostro, uno dice 'es suficiente". Las ventas de los neumáticos de repuesto de Goodyear, que conforman el 70 por ciento de los ingresos de la compañía, se han desplomado.
>
> Remendar las relaciones con los concesionarios Goodyear, que se han deteriorado durante muchos años, tomará tiempo. "Aún tenemos un largo camino que recorrer en esto", admite el vicepresidente de ventas de neumáticos de repuesto de Goodyear. "Perdimos la perspectiva de que nos conviene que nuestros concesionarios tengan éxito". Larry Hauck, propietario de Wells Tire de Alton, Illinois, concesionario exclusivo de Goodyear durante 35 años hasta finales de la década de 1990, está de acuerdo; él es el tipo de concesionario alguna vez leal a la compañía que Goodyear quiere atraer de regreso. Sin embargo, recientemente Goodyear lo expulsó de su red de concesionarios. ¿La razón? No estaba comprando suficientes neumáticos. Hauck afirma: "No entiendo por qué ellos quieren acabar con las personas que les han sido leales todos estos años".



■ Conflicto de canal: Los conflictos de Goodyear con sus concesionarios independientes han producido resentimientos y abatido las ventas de neumáticos de repuesto de la compañía.

Algunos conflictos suscitados en el canal asumen la forma de competencia saludable, lo cual puede ser benéfico para el canal; sin la competencia, el canal se volvería pasivo y falto de innovación. Pero conflictos severos o prolongados, como en el caso de Goodyear, podrían

destruir la eficacia del canal y perjudicar irremediablemente las relaciones de canal. Las compañías deben manejar adecuadamente los conflictos de canal para evitar que se salgan de control.

SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING

Para que el canal funcione en su totalidad, se debe especificar la función de cada miembro del canal y los conflictos se deben controlar. El canal funcionará mejor si incluye una empresa, agencia o mecanismo que actúe como líder y tenga facultades para asignar funciones y controlar los conflictos.

Al paso del tiempo, los *canales de distribución (o marketing) convencionales* han carecido de liderazgo y poder vigorosos, han padecido conflictos perjudiciales, y se han desempeñado pobremente. Uno de los avances recientes más grandes en el canal ha sido la aparición de los *sistemas verticales de marketing* que proporcionan cierto liderazgo en el canal. En la figura 10.3 se comparan los dos tipos de organizaciones de canal.

Un **canal de distribución convencional** consiste en uno o más productores, mayoristas, y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades, incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal ejerce demasiado control sobre los demás miembros, y no existe un mecanismo formal para asignar funciones y resolver conflictos del canal.

Por contraste, un **sistema vertical de marketing (SVM)** consta de productores, mayoristas, y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar. El SVM puede ser dominado por el productor, el mayorista, o el detallista.

Ahora examinaremos los tres tipos principales de SVM: *corporativo, contractual*, y *administrado*. Cada tipo utiliza medios distintos para establecer su liderazgo y poder en el canal.

Canal de distribución convencional
Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas, y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

Sistema vertical de marketing (SVM)
Estructura de canal de distribución en la que productores, mayoristas, y detallistas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

SVM corporativo

Un **SVM corporativo** combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo propietario. En sistemas corporativos de este tipo la cooperación y el control de conflictos se manejan a través de los canales normales de una organización. Por ejemplo, el gigante de tiendas de comestibles Kroger posee y opera 42 fábricas que producen más de 4300 artículos de alimentos y bebidas que se pueden encontrar en sus anaqueles. Giant Food Stores opera una fábrica de hielo, una embotelladora de refrescos, su propia lechería, una planta de helados, y una panadería que suministra a las tiendas Giant desde bollos hasta pasteles de cumpleaños. El pequeño y no muy conocido fabricante italiano de anteojos Luxottica produce muchas famosas marcas de anteojos como Ray-Ban, Vogue, Anne Klein, Ferragamo, y Bulgari. Después, vende estas marcas a través de dos de las cadenas ópticas más grandes del mundo, LensCrafters y Sunglass Hut, de las cuales también es propietario.[3]

El control de toda la cadena de distribución ha convertido a la cadena española de ropa Zara en el detallista de moda de crecimiento más rápido en el mundo.

> El secreto del éxito de Zara es su control sobre casi todos los aspectos de su cadena de suministro, desde el diseño y la producción hasta su propia cadena mundial de

SVM corporativo
Sistema vertical de marketing que combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un mismo propietario; en el canal, el liderazgo se establece gracias a la propiedad común.

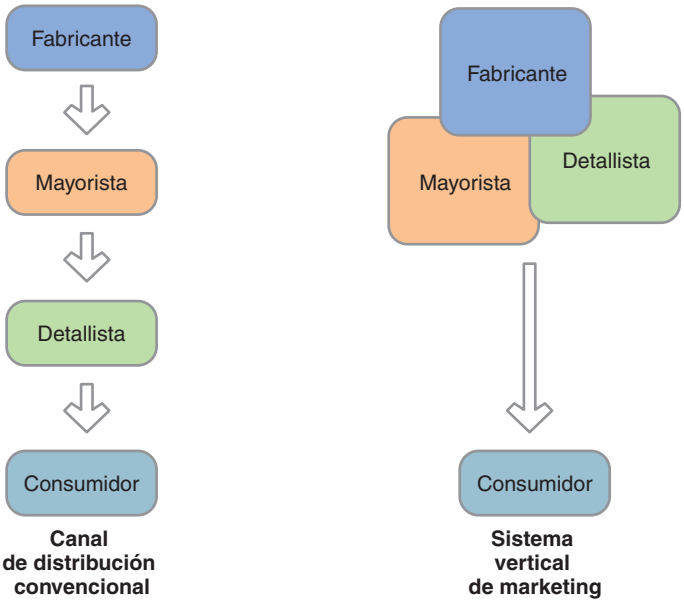


FIGURA 10.3
Comparación entre un canal de distribución convencional y un sistema vertical de marketing

distribución. Zara produce el 40 por ciento de sus telas y más de la mitad de sus prendas, en vez de depender de una multitud de lentos proveedores. Se crean estilos nuevos en los propios centros de diseño de Zara, apoyados en datos de ventas en tiempo real. Los diseños nuevos alimentan los centros fabriles de Zara, que a su vez envían los productos terminados directamente a las 741 tiendas Zara ubicadas en 54 países, lo que ahorra tiempo y vuelve innecesarias a las bodegas, además de que mantiene bajos los inventarios. Una integración vertical eficaz hace que Zara sea más ágil, flexible y eficiente que competidores internacionales como Gap, Bennetton, y la compañía sueca H&M. Sus bien ajustados sistemas de distribución propician que Zara se parezca más a Dell o a Wal-Mart que a Gucci o Louis Vuitton. Zara puede producir una nueva línea de principio a fin en menos de 15 días, de modo que un atuendo visto en MTV puede estar en las tiendas Zara en menos de un mes, mientras que a la industria en general le toma nueve meses en promedio ponerlo en circulación. Además, los bajos costos de Zara le permiten ofrecer moda del mercado medio a precios del mercado bajo. La oferta de Zara tiene mucho estilo pero es económicamente accesible, y ha atraído a muchos seguidores leales que han hecho que las ventas de la compañía aumenten a más del doble en los últimos seis años, llegando a 4.9 mil millones de dólares.[4]

SVM contractual
Sistema vertical de marketing en el que compañías independientes con diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante contratos a fin de economizar o vender más de lo que podrían lograr solas.

Organización de franquicia
Sistema vertical de marketing contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, enlaza varias etapas del proceso de producción-distribución.

SVM contractual

Un **SVM contractual** consiste en compañías independientes con distintos niveles de producción y distribución que se unen mediante contratos a fin de economizar o vender más de lo que podrían lograr solas. La coordinación y el control de conflictos se logran mediante convenios contractuales entre los miembros del canal.

La **organización de franquicia** es el tipo más común de relación contractual: un miembro del canal, llamado *franquiciatario*, enlaza varias etapas del proceso de producción-distribución. Solamente en Estados Unidos, un estimado de 760,000 establecimientos de franquicia representan más de 1.5 billones de dólares en ventas anuales. Los analistas de la industria calculan que en Estados Unidos se abre un nuevo establecimiento de franquicia cada ocho minutos, y aproximadamente uno de cada doce establecimientos de venta al detalle es un negocio de franquicia.[5] Prácticamente no existe ningún tipo de negocio que no se haya manejado como franquicia —desde moteles y restaurantes de comida rápida hasta centros dentales; desde consultores matrimoniales y servicios de mucamas, hasta funerarias y gimnasios.

Existen tres formas de franquicias. La primera es el *sistema de franquicia de detallistas patrocinada por el fabricante* —por ejemplo, Ford y su red de concesionarios independientes de franquicia—. El segundo tipo es el *sistema de franquicia de mayoristas patrocinado por el fabricante* —Coca-Cola otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) en distintos mercados, los cuales compran concentrado de jarabe a Coca-Cola y luego lo embotellan y venden a detallistas en mercados locales—. La tercera forma de franquicia es el *sistema de*

■ SVM contractual: En Estados Unidos, un estimado de 2000 compañías franquiciadoras con cerca de 760,000 establecimientos representan más de 1.5 billones de dólares en ventas anuales.





franquicia de detallistas patrocinado por una compañía de servicio —encontramos ejemplos en el negocio de arrendamiento de automóviles (Hertz, Avis); los restaurantes de comida rápida (McDonald's, Burger King), y los hoteles y moteles (Holiday Inn, Ramada Inn).

El hecho de que la mayoría de los consumidores no pueda distinguir entre los SVM contractuales y corporativos pone de manifiesto el éxito con que las organizaciones contractuales compiten contra las cadenas corporativas. En el capítulo 11 trataremos más a fondo los diversos SVM contractuales.

SVM administrado En un **SVM administrado,** el liderazgo se obtiene gracias al tamaño y poder de uno o varios miembros dominantes del canal, y no por medio de propiedad común o vínculos contractuales. Los fabricantes de una marca importante pueden obtener cooperación valiosa y apoyo comercial de los revendedores. Por ejemplo, General Electric, Procter & Gamble, y Kraft pueden demandar cooperación excepcional de los revendedores en cuanto a exhibición, espacio de anaquel, promociones, y políticas de precios. Grandes detallistas como Wal-Mart, Home Depot, y Barnes & Noble pueden ejercer marcada influencia sobre los fabricantes de los artículos que venden.

SVM administrado
Sistema vertical de marketing que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución no mediante la propiedad común ni los vínculos contractuales, sino por el tamaño y el poder de una de las partes.

Sistema horizontal de marketing
Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing.

Sistema de distribución multicanal
Proceso de distribución en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

SISTEMAS HORIZONTALES DE MARKETING

Otro fenómeno del canal es el **sistema horizontal de marketing,** en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Al colaborar, las compañías pueden combinar sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr más de lo que cualquier compañía podría lograr sola.

Las compañías podrían unir fuerzas con competidores o no competidores, y la colaboración podría ser temporal o permanente, incluso podría llegar a formarse una compañía aparte. Por ejemplo, el Lamar Savings Bank de Texas se organizó para instalar oficinas de cuentas de ahorro y cajeros automáticos en las tiendas Safeway. Lamar obtuvo un ingreso más rápido en el mercado con un costo bajo, y Safeway pudo ofrecer la comodidad de servicios bancarios en la tienda a sus clientes. De modo similar, McDonald's ha instalado versiones "express" de sus restaurantes en las tiendas Wal-Mart. McDonald's se beneficia por el considerable tráfico de Wal-Mart, y Wal-Mart evita que los compradores hambrientos se vayan a otro lado a comer.

Este tipo de acuerdos de canal también funciona bien globalmente. Por ejemplo, gracias a su excelente cobertura de mercados internacionales, Nestlé vende en forma conjunta las marcas de cereal de General Mills en 80 países ubicados fuera de Norteamérica. Coca-Cola y Nestlé formaron una compañía conjunta, Beverage Partners Worldwide, para vender café, té, y leche de sabores listos para beber en más de 40 países. Coca-Cola proporcionó su experiencia global en marketing y distribución de bebidas y Nestlé aportó dos nombres de marca establecidos —Nescafé y Nestea.[6]

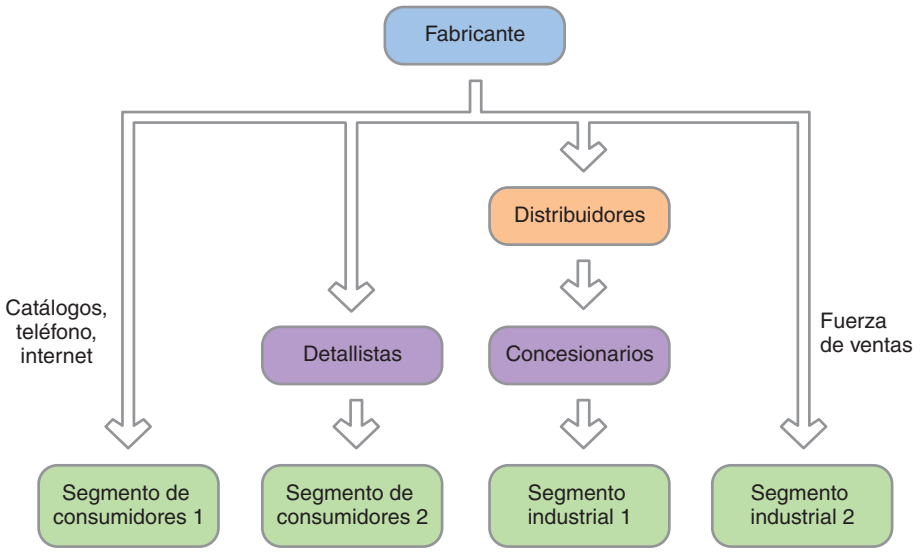


■ Sistemas horizontales de marketing: Nestlé vende en forma conjunta las marcas de cereal de General Mills en mercados establecidos fuera de Norteamérica.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN MULTICANAL

En el pasado, muchas compañías utilizaron un solo canal para vender a un solo mercado o segmento. Actualmente, con la proliferación de segmentos de clientes y posibilidades de canal, cada vez más compañías han adoptado **sistemas de distribución multicanal**, también conocidos como *canales híbridos de marketing*. Este tipo de marketing multicanal tiene lugar cuando una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes. El uso de sistemas multicanal ha aumentado considerablemente en años recientes.

FIGURA 10.4
Canal híbrido de marketing



La figura 10.4 muestra un canal híbrido. Ahí, el productor vende directamente al segmento de consumidores 1 usando catálogos de venta por correo, telemarketing, e internet, y llega al segmento de consumidores 2 a través de detallistas. Vende indirectamente al segmento industrial 1 mediante distribuidores y concesionarios, y al segmento industrial 2 usando su propia fuerza de ventas.

En estos días, casi todas las grandes compañías y muchas pequeñas distribuyen usando canales múltiples. Fidelity Investments llega a los consumidores por teléfono o internet, y a través de sus sucursales. Invita a sus clientes a "llamar, hacer clic, o visitar" Fidelity. Staples vende a través de sus tradicionales establecimientos de venta al detalle, un sitio de internet de respuesta directa, centros comerciales virtuales, y 30,000 vínculos en sitios afiliados.

Hewlett-Packard usa canales múltiples para atender docenas de segmentos y nichos, que van desde grandes compradores corporativos e institucionales hasta pequeñas empresas y compradores para el hogar. La fuerza de ventas de HP vende el equipo de tecnología de información de la compañía y sus servicios a clientes industriales grandes e intermedios. HP también vende a través de una red de distribuidores y revendedores de valor agregado, quienes venden computadoras, sistemas, y servicios HP a varios segmentos industriales especiales. Los compradores para el hogar pueden adquirir computadoras personales e impresoras HP en tiendas especializadas de computación o en las tiendas de los grandes detallistas. Compradores tanto industriales como personales pueden comprar directamente en HP por teléfono o en línea en el sitio web de la compañía (www.hp.com).

Los sistemas de distribución multicanal ofrecen muchas ventajas para las compañías que enfrentan mercados grandes y complejos. Con cada canal nuevo, la compañía expande sus ventas y cobertura de mercado y obtiene oportunidades para adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo, tales sistemas multicanal son más difíciles de controlar, y generan conflictos a medida que más y más canales compiten por ganar clientes y ventas. Por ejemplo, cuando HP comenzó a vender directamente a los clientes a través de su propio sitio web, muchos de sus concesionarios detallistas afirmaron que era una "competencia desleal" y muchos vendedores externos sintieron que los nuevos "canales internos" estaban menoscabando sus ventas.

LA CAMBIANTE ORGANIZACIÓN DEL CANAL

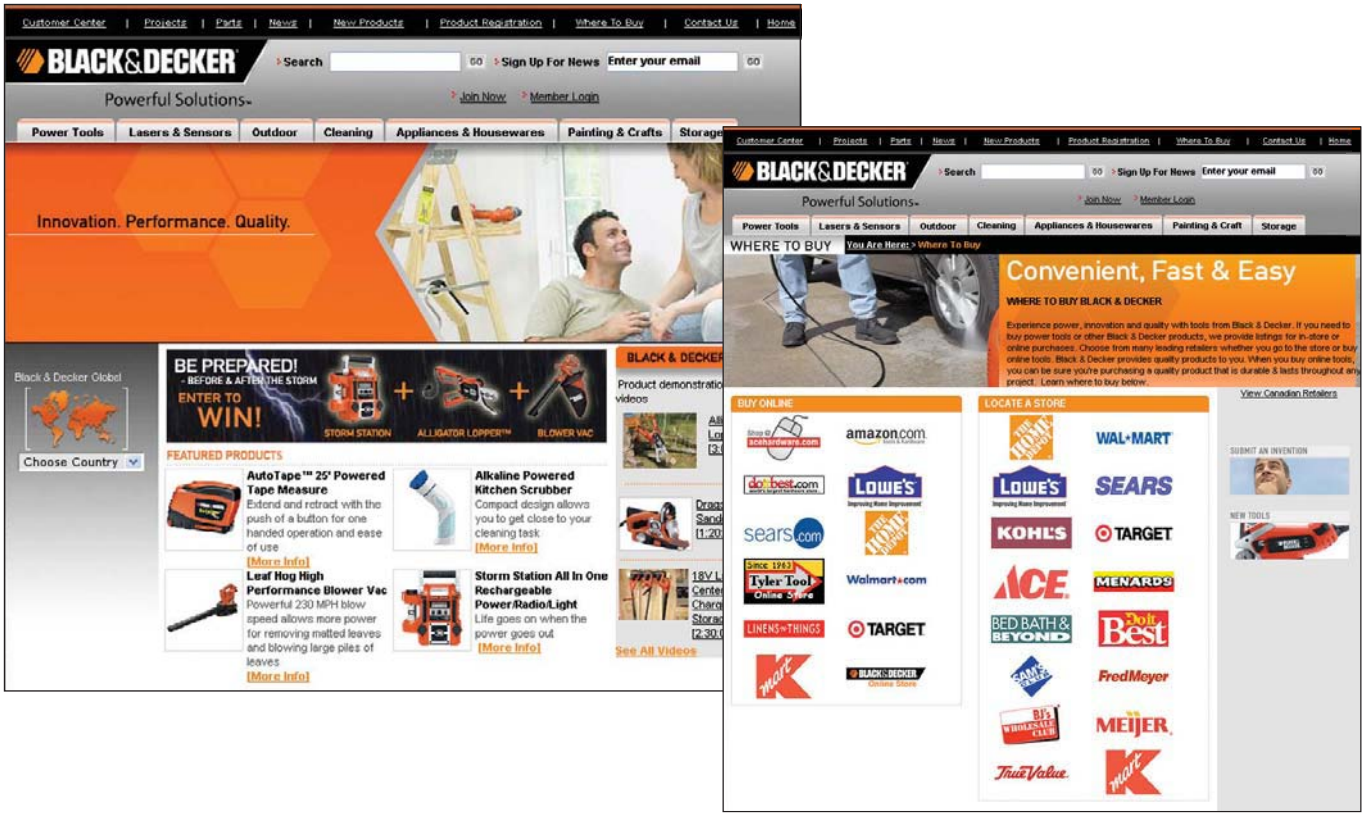
Desintermediación
Desplazamiento de intermediarios de un canal de marketing por el fabricante, o desplazamiento de revendedores tradicionales por nuevos tipos de intermediarios radicalmente nuevos.

Los cambios tecnológicos y el explosivo crecimiento del marketing directo y en línea están teniendo un impacto profundo sobre la naturaleza y el diseño de los canales de marketing. Una tendencia importante va en el sentido de la **desintermediación** —una palabra grande con un mensaje claro y consecuencias importantes—. La desintermediación ocurre cuando los productores de bienes y servicios pasan por alto a los intermediarios y llegan directamente al comprador final, o cuando tipos radicalmente nuevos de intermediarios de canal desplazan a los tradicionales.

Así, en muchas industrias, los intermediarios tradicionales están siendo relegados. Por ejemplo, compañías como Dell y American Airlines están vendiendo directamente a los compradores finales, eliminando a los detallistas de sus canales de marketing. En otros casos, nuevas formas de revendedores están desplazando a los intermediarios tradicionales. Por ejemplo, el comercio electrónico está creciendo rápidamente y está quitando ventas a los detallistas tradicionales ubicados en tiendas físicas. Los consumidores pueden comprar flores en Calyx & Corolla (calyxandcorolla.com); ropa en L. L. Bean (llbean.com) o Gap (gap.com); y libros, videos, juguetes, joyas, aparatos electrónicos, y casi cualquier cosa en Amazon.com; todo sin poner un pie en una tienda detallista tradicional. Además, los servicios de descarga de música en línea, como iTunes y Musicmatch están amenazando la existencia de las tiendas detallistas tradicionales de música (vea Marketing en acción 10.1).

La desintermediación presenta problemas y oportunidades tanto para los productores como para los intermediarios. Para evitar ser desplazados, los intermediarios tradicionales deberán encontrar nuevas formas de añadir valor a la cadena de suministro. Si quieren seguir siendo competitivos, los productores de bienes y servicios tendrán que desarrollar nuevas oportunidades de canal, como internet y otros canales directos. No obstante, el desarrollo de estos nuevos canales a menudo enfrenta a la compañía en competencia directa contra sus canales establecidos, y origina conflictos.

Con el fin de solucionar este problema, muchas compañías buscan formas de que su marketing directo resulte ventajoso para el canal en su totalidad. Por ejemplo, Black & Decker sabe que muchos de sus clientes preferirían comprar sus herramientas eléctricas y equipo en línea, pero si vendiera directamente a través de su sitio web, crearía conflictos con sus importantes y poderosos socios detallistas, como Home Depot, Lowe's, Target, Wal-Mart, y Amazon.com. Por lo tanto, aunque el sitio web de Black & Decker proporciona información detallada de los productos de la compañía, no se puede comprar ahí un taladro inalámbrico, un nivel láser, un soplador de hojas, ni nada. El sitio lo refiere a los sitios web de las tiendas y los revendedores. Es por eso que el marketing directo de Black & Decker ayuda tanto a la compañía como a sus socios del canal.



■ Evitar problemas de desintermediación: El sitio web de Black & Decker proporciona información detallada sobre sus productos, pero no los vende ahí. Black & Decker lo refiere a usted hacia los sitios web de las tiendas y los revendedores.

MARKETING EN ACCIÓN 10.1

Desintermediación: La industria de la música baila una nueva tonada

Comprar música puede resultar en una experiencia muy frustrante. Quizás usted se identifique en el siguiente escenario:

Usted silba una alegre melodía mientras entra en Tower Records para comprar algunos discos compactos, pero cuando toma el disco *The Essential Bruce Springsteen*, su temperatura se empieza a elevar. Debería quedarse estático ante el descubrimiento de 12 novedades discográficas del *Jefe*, pero en cambio usted se pone furioso: no puede comprarlas a menos que desembolse 25.99 dólares por la colección de 3 discos compactos que incluye 30 "clásicos que abarcan toda su carrera" y que usted ya tiene en otras recopilaciones de éxitos. Regresa a Bruce a su vitrina y toma *The Ragpicker's Dream* de Mark Knopfler porque contiene una chistosa melodía que usted adora llamada "Devil Baby", pero ¿le gustarán las otras 16 canciones? Para averiguarlo tendría que pagar 23.99 dólares. De repente, todo parece un juego de azar. ¿Por qué insisten en que usted compre un disco compacto cuando puede conectarse a la web y obtener solamente las canciones que realmente desea en iTunes o Musicmatch y pagar 99 centavos por cada una? Ya está harto, así que se va sin comprar nada.

Son experiencias como ésta, junto con los revolucionarios cambios en la manera en que la música se está distribuyendo y comprando, lo que ha desconcertado a la industria de la música. Actualmente, servicios de descarga de música en línea, tales como Musicmatch.com, MusicNow.com, BuyMusic.com, y iTunes.com de Apple, ofrecen una atractiva alternativa a la compra de los costosos discos compactos estándar de las limitadas selecciones que ofrecen los detallistas de música. Usted puede conectarse, seleccionar entre cientos de pistas individuales, descargar digitalmente una pista o una docena en diferentes formatos, quemarlas en un disco compacto o cargarlas en un iPod, y escucharlas donde y cuando le plazca.

Hoy en día, parece que todo el mundo está entrando en el negocio de descarga de música. La cadena de cafeterías Starbucks abrió el servicio de música Hear Music dentro de sus locales, ello permite a los clientes quemar las canciones que descargan en discos compactos mientras beben su café. Los fabricantes de teléfonos celulares están dando a conocer teléfonos que tocan música y tienen capacidad para miles de canciones. Y aterrados competidores como Microsoft, Yahoo!, y Sony ya han lanzado sus propias tiendas de música en línea.

Estas nuevas opciones de distribución son grandiosas para los consumidores. Pero los nuevos canales amenazan la existencia de los detallistas de música tradicionales. Incluso ya existe una extravagante palabra para describir este fenómeno —*desintermediación*—. En términos estrictos, la desintermediación implica eliminar una capa de intermediarios de un canal de marketing —saltarse el paso entre la fuente de un producto o servicio y sus consumidores—. Por ejemplo, cuando Dell empezó a vender computadoras personales directamente a los consumidores, eliminó detallistas de los canales tradicionales de distribución de estos equipos.

En términos más amplios, la desintermediación comprende no sólo eliminar los niveles de canal a través del marketing directo, sino también sustituir revendedores tradicionales por tipos de intermediarios radicalmente nuevos. Por ejemplo, hace algunas décadas, la mayoría de la música grabada se



■ *Desintermediación: Los servicios de descarga de música en línea, como iTunes.com de Apple, amenazan con convertir en obsoletos a los vendedores tradicionales de discos compactos.*

Vinculación de conceptos

Deténgase aquí un momento y aplique los conceptos de canales de distribución que hemos visto hasta ahora.

- Compare los canales de Caterpillar y Goodyear. Trace un diagrama que muestre los tipos de intermediarios presentes en cada canal. ¿Qué tipo de sistema de canal utiliza cada compañía?
- ¿Qué papeles desempeñan y qué responsabilidades tienen los miembros de cada canal? ¿Qué tan bien cooperan esos miembros para que el canal tenga éxito en su totalidad?

Decisiones sobre el diseño del canal

A continuación examinaremos varias decisiones que enfrentan los fabricantes en relación con los canales. Al diseñar canales de marketing, los fabricantes deben decidir entre lo ideal

vendía mediante detallistas de música independientes o pequeñas cadenas. Muchos de estos pequeños detallistas fueron eliminados posteriormente por grandes tiendas especializadas en música, como Tower Records, Virgin Records, y Musicland. Estas grandes tiendas, a su vez, han enfrentado una creciente competencia por parte de detallistas de descuento que manejan líneas amplias, como Wal-Mart y Best Buy. De hecho, Wal-Mart es actualmente el principal vendedor de discos compactos en el mundo.

Ahora, la aparición de nuevos vendedores de música en línea amenaza convertir en obsoletos a los vendedores de discos compactos tradicionales. "Tower Records y las otras cadenas de tiendas de música están cayendo vertiginosamente en picada", comenta un experto en la industria musical. Las ventas de discos compactos al detalle han disminuido casi un 20 por ciento desde 1999, el año en que Napster (el sitio original de descarga de música) fue lanzado. El año pasado, Tower Records, el principal detallista estadounidense de música, se declaró en bancarrota, y el segundo mayor detallista, Musicland, cerró 260 de sus 1230 tiendas. Cadenas más pequeñas como National Record Mart han desaparecido por completo. Es probable que las cosas empeoren antes de mejorar. Un consultor detallista pronostica que la mitad de las tiendas de música tendrá que cerrar en los siguientes cinco años y que, al final, "Los discos compactos, discos de videos, y otras formas de medios físicos serán obsoletas".

¿Cómo están respondiendo los detallistas tradicionales a esta amenaza de desintermediación? Algunos siguen el principio de "si no puedes vencerlos, úneteles" al crear sus propios servicios de descarga. Por ejemplo, Best Buy se asoció con Napster para ofrecer descargas de música; Virgin Records hizo lo mismo. Wal-Mart ofrece descargas en línea y dentro de la tienda al bajo precio de 88 centavos por canción. Tower Records emergió de la bancarrota este año y anunció que también establecería servicios de descarga en línea y dentro de la tienda.

Pero las tiendas de música siguen teniendo algunas ventajas sobre sus contrapartes electrónicas. Tienen una base de clientes más grande y proporcionan una experiencia de compra para los clientes que resulta difícil de igualar en línea. Los detallistas pueden transformar sus tiendas en cómodos puntos de reuniones sociales donde la gente puede pasar el rato, charlar con amigos, escuchar música, asistir a firmas de autógrafos, y quizás a una presentación en vivo.

Pero los detallistas de tiendas tradicionales también enfrentan situaciones económicas desalentadoras. Los alquileres de las tiendas están aumentando, en tanto que los precios de los discos compactos están disminuyendo. Manejar una tienda genera considerables costos de inventario y operaciones. Los nuevos participantes en línea no enfrentan ninguno de estos costos de distribución tradicionales. Mientras que las tiendas detallistas pueden mantener un suministro físico limitado de títulos, los sitios de descarga de música pueden proporcionar millones de selecciones y ofrecer canciones descontinuadas.

Lo aun más agobiante es que a las tiendas de música no les queda otra alternativa más que vender a altos precios discos compactos grabados, en tanto que los sitios de descarga permiten a los clientes comprar solamente las canciones que quieren a precios individuales. Por último, el antiguo modelo de venta al detalle de vender discos compactos igual que si fueran discos de vinilo ya no funciona tan bien como antes. Eso funcionó bien en una época en que las personas tenían un estéreo en la sala y tal vez otro en la habitación de los niños, pero los consumidores ahora quieren música en una variedad de formatos con los que la puedan tocar en cualquier lado y a cualquier hora —aparatos electrónicos portátiles, reproductores tipo *walkman*, estéreos de auto, computadoras, y reproductores de MP3 como el iPod de Apple, que puede almacenar miles de canciones en un ingenioso aparato del tamaño de una tarjeta de crédito.

Por lo tanto, desintermediación es una palabra realmente grande pero su significado queda muy claro. La desintermediación ocurre cuando una nueva forma de canal sirve mejor a los clientes que los viejos canales. Los mercadólogos que continuamente buscan nuevas maneras de crear valor para los clientes no deben temer. Sin embargo, quienes se rezagan en agregar valor corren el riesgo de ser desplazados. ¿Las tiendas detallistas de música de la actualidad sobrevivirán? Siga conectado para averiguarlo.

Fuentes: Extracto de introducción adaptado de Paul Keegan, "Is the Music Store Over?", *Business 2.0*, marzo de 2004, pp. 114-118. Otras citas e información de Lorin Cipolla, "Music's on the Menu", *Promo*, 1 de mayo de 2004; Sarah E. Lockyer, "Full Steam Ahead", *Nation's Restaurant News*, 3 de mayo de 2004, p. 4; Peter Lewis, "Drop a Quarter in the internet", *FORTUNE*, 22 de marzo de 2004, p. 56; Erik Gruenwedel, "Tower Records Spins Profits, Suitors", *Video Store Magazine*, 5 a 11 de diciembre de 2004, p. 8; Mike Hughlett, "More Companies Enter Musical Phone Field", *Knight Ridder Tribune Business News*, 16 de junio de 2005, p. 1, y "How to Get Your Music Mobile", *Music Week*, 25 de junio de 2005, p. S11.

y lo práctico. Una empresa nueva con capital limitado regularmente inicia vendiendo en un área de mercado restringida. Entonces el problema tal vez no sea decidir cuáles son los mejores canales, sino cómo convencer a uno o a unos cuantos buenos intermediarios de manejar la línea.

Si una empresa nueva tiene éxito, podría extenderse hacia mercados nuevos mediante la utilización de sus intermediarios actuales. En mercados muy pequeños, la empresa podría vender directamente a los detallistas; en mercados más grandes, podría vender a través de distribuidores. En una parte del país, podría otorgar franquicias exclusivas; en otra, vender a través de todos los expendios disponibles. Luego, podría añadir una tienda en la web que venda directamente a clientes que resulta difícil llegar. De esta manera, los sistemas de canal a menudo evolucionan para cumplir con las condiciones y oportunidades del mercado.

No obstante, cuando se desea alcanzar el máximo de eficacia, el análisis y la toma de decisiones de canal deben ser más deliberados. El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesidades de servicio de los consumidores, establecer los objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Tal como ya fue señalado, los canales de marketing pueden verse como *sistemas de entrega de valor a los clientes*, donde cada miembro del canal agrega valor para el cliente. Por lo tanto, el diseño del canal de distribución inicia con la determinación del valor que los consumidores meta desean obtener del canal. ¿Quieren comprar en lugares cercanos o están dispuestos a viajar a lugares centralizados más distantes? ¿Preferirían comprar en persona, por teléfono, por correo, o por internet? ¿Aprecian la amplitud de surtido o prefieren la especialización? ¿Quieren muchos servicios adicionales (entrega, crédito, reparaciones, instalación) o los obtendrán de otras fuentes? Cuanto más rápida sea la entrega, más amplio será el surtido que se ofrece, y mientras más servicios adicionales se presten, mayor será el nivel de servicio del canal.

Sin embargo, proporcionar la entrega más rápida, el surtido más amplio, y la mayor parte de los servicios podría resultar imposible o poco práctico. Puede ser que la compañía y sus miembros del canal no cuenten con recursos o habilidades suficientes como para prestar todos los servicios deseados. También, prestar niveles más altos de servicio implica costos más altos para el canal y precios más altos para los consumidores. La compañía debe equilibrar las necesidades de servicio de los consumidores, no sólo contra la posibilidad y los costos de satisfacer esas necesidades sino también contra las preferencias del cliente en cuanto a precio. El éxito de la venta al detalle mediante rebajas y descuentos demuestra que los consumidores a menudo están dispuestos a aceptar niveles de servicio más bajos si ello implica también precios más bajos.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESTRICCIONES DEL CANAL

Las compañías deben plantear sus objetivos del canal de marketing en términos del nivel de servicio que los consumidores meta desean. Por lo general, una compañía puede identificar varios segmentos que desean diferentes niveles de servicio. La compañía debe decidir qué segmentos atenderá y cuáles son los mejores canales para cada caso. En cada segmento, la compañía querrá minimizar el costo total del canal necesario para satisfacer las demandas de servicio del cliente.

En los objetivos de canal de la compañía también influyen la naturaleza de la organización y de sus productos, los intermediarios de marketing, los competidores, y el entorno. Por ejemplo, el tamaño y la situación financiera de la compañía determinan las funciones de marketing que puede efectuar sola y las que debe delegar a intermediarios. Las compañías que venden productos perecederos podrían requerir de un marketing más directo para evitar retrasos y manipulación excesiva.

En algunos casos, la compañía podría querer competir en los mismos expendios en que se venden los productos de sus competidores, o cerca de ellos. En otros, los productores podrían evitar los canales utilizados por la competencia. Por ejemplo, Mary Kay Cosmetics vende directamente a los consumidores a través de sus equipos de más de un millón de consultores de belleza independientes en 34 mercados mundiales en vez de competir directamente con otros fabricantes de cosméticos por los escasos lugares disponibles en los anaqueles de tiendas detallistas. Y GEICO vende seguros para automóviles y casas directamente a los consumidores por vía telefónica e internet, en vez de utilizar agentes.

Por último, factores del entorno como las condiciones económicas y restricciones legales podrían afectar las decisiones sobre el diseño del canal. Por ejemplo, en una economía deprimida los productores querrán distribuir sus bienes del modo más económico posible, mediante el uso de canales más cortos y la eliminación de servicios innecesarios que elevan el precio final de los productos.

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS

Una vez que la compañía ha definido sus objetivos de canal, el siguiente paso es identificar sus principales alternativas en términos de *tipos* de intermediarios, *cantidad* de intermediarios, y *responsabilidades* de cada miembro del canal.

Tipos de intermediarios Las compañías deben identificar los tipos de miembros de canal disponibles para realizar su trabajo de distribución. Por ejemplo, supongamos que un fabricante de equipo para pruebas creó un dispositivo de audio que detecta conexiones mecánicas deficientes en máquinas que tienen piezas móviles. Los ejecutivos de la compañía piensan que este producto podría venderse en todas las industrias donde se fabrican o usan



■ Objetivos del canal: GEICO vende seguros de automóviles por vía telefónica e internet a personas que quieren ahorrar dinero y negociar directamente con la compañía. "Haga su elección", dice este anuncio. "Llame o haga clic".

máquinas eléctricas, de combustión, o de vapor. La fuerza de ventas actual de la compañía es pequeña, y el problema es cómo llegar de manera óptima a todas esas industrias tan diversas. En esta siuación podrían surgir las siguientes alternativas de canal:

Fuerza de ventas de la compañía: Expandir la fuerza de ventas directa de la compañía. Asignar vendedores externos a territorios y hacer que se pongan en contacto con todos los prospectos del área, o crear fuerzas de ventas individuales para cada industria. O bien, establecer un departamento interno de televentas donde los vendedores atienden por teléfono a clientes pequeños o medianos.

Agencia de fabricante: Contratar agentes de fabricante —empresas independientes cuya fuerza de ventas maneja varios productos relacionados de muchas compañías, en diferentes regiones o industrias, para vender el nuevo equipo para pruebas.

Distribuidores industriales: Encontrar distribuidores en las diferentes regiones o industrias que compren y trabajen la línea nueva. Otorgarles distribución exclusiva, buenos márgenes, capacitación sobre el producto, y apoyo promocional.

Cantidad de intermediarios de marketing Las compañías también deben determinar la cantidad de miembros de canal que usarán en cada nivel. Existen tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva, y distribución selectiva. Los productores de artículos de conveniencia y de materias primas comunes buscan, por lo regular, una **distribución intensiva** —estrategia que implica tener en existencia sus productos en la máxima cantidad posible de expendios—. Estos bienes deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los requieran. Por ejemplo, dentífricos, golosinas, y artículos similares se venden en millones de expendios para que la marca obtenga el máximo de exposición y el consumidor tenga el máximo de comodidad. Kraft, Coca-Cola, Kimberly-Clark, y otras compañías de bienes de consumo distribuyen sus productos de esta manera.

Distribución intensiva
Tener en existencia el producto en tantos expendios como sea posible.

Por contraste, algunos productores limitan deliberadamente la cantidad de intermediarios que trabajan sus productos. La forma extrema de esta práctica es la **distribución exclusiva**,

Distribución exclusiva
Conceder a una cantidad limitada de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.



■ Distribución exclusiva: Los fabricantes de autos de lujo, como Bentley, venden exclusivamente a través de una cantidad limitada de detallistas. Esta distribución limitada realza la imagen del automóvil y genera mayor apoyo de los detallistas.

en la que el productor otorga a una cantidad limitada de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir su producto en sus territorios. Es común encontrar distribución exclusiva en las áreas de automóviles nuevos y ropa femenina de prestigio. Por ejemplo, los concesionarios de Bentley son muy escasos y están muy distantes entre sí; incluso las grandes ciudades tienen sólo uno o dos concesionarios. Al otorgar la distribución exclusiva, Bentley gana un apoyo de ventas más fuerte por parte de los distribuidores y mayor control sobre los precios, la promoción, el crédito, y los servicios de los concesionarios. La distribución exclusiva también realza la imagen del automóvil y permite cobrar mayores márgenes.

Entre la distribución intensiva y la exclusiva está la **distribución selectiva**: el uso de más de uno, pero menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía. La mayor parte de las marcas de televisiones, muebles, y electrodomésticos pequeños se distribuyen de esta manera. Por ejemplo, KitchenAid, Maytag, Whirlpool, y General Electric venden sus principales aparatos a través de grandes redes de concesionarios y detallistas selectos. Al usar la distribución selectiva, pueden establecer buenas relaciones de trabajo con miembros selectos del canal y esperar un esfuerzo de ventas mejor que el promedio. La distribución selectiva proporciona a los productores una buena cobertura del mercado con más control y menor costo que la distribución intensiva.

Distribución selectiva
Uso de más de uno, pero menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

Responsabilidades de los miembros del canal El productor y los intermediarios necesitan ponerse de acuerdo sobre los términos y responsabilidades de cada miembro del canal. Se deben establecer acuerdos sobre políticas de precios, condiciones de venta, derechos territoriales, y servicios específicos que prestará cada parte. El productor debe establecer un precio de lista y una serie equitativa de descuentos para los intermediarios; debe definir el territorio de cada miembro del canal, y debe tener cuidado al colocar nuevos revendedores.

Es preciso detallar minuciosamente los servicios y obligaciones mutuas, sobre todo en los canales de franquicia y de distribución exclusiva. Por ejemplo, McDonald's proporciona a sus franquiciatarios apoyo promocional, un sistema de contabilidad, capacitación en Hamburger University, y ayuda gerencial en general. A su vez, los franquiciatarios deben ajustarse a las normas de la compañía en cuanto a instalaciones, cooperar con los programas de promoción nuevos, proporcionar información cuando se les solicite, y comprar los comestibles especificados.

EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS

Supongamos que una compañía ya identificó varias alternativas de canal y desea seleccionar la que mejor satisfaga sus objetivos de largo plazo. Deberá evaluar cada alternativa según criterios económicos, de control, y adaptativos.

Mediante el uso de *criterios económicos*, la compañía compara ventas, costos, y rentabilidad de las diferentes alternativas de canal. ¿Cuál será la mejor inversión para cada alternativa de canal, y que rendimientos producirá? La compañía también debe considerar los *aspectos de control*. El uso de intermediarios implica, por lo regular, conferirles cierto control sobre el marketing del producto, y algunos intermediarios asumen mayor control que otros. En igualdad de condiciones, las compañías prefieren mantener consigo el mayor control posible. Por último, la compañía debe aplicar *criterios adaptativos*. Los canales suelen implicar compromisos a largo plazo, pero la compañía quiere mantener la flexibilidad del canal para poder adaptarse a cambios en el entorno. Por ello, para que sea considerado como alternativa, un canal que implica un compromiso a largo plazo debe ser muy superior en términos económicos y de control.

DISEÑO DE CANALES INTERNACIONALES DE DISTRIBUCIÓN

Quienes venden internacionalmente, deben considerar muchos otros complejos aspectos al diseñar sus canales. Cada país tiene su propio sistema único de distribución que ha evolu-

cionado con el tiempo y cambia de modo muy lento. Estos sistemas de canal pueden variar ampliamente de un país a otro. Por ello, a menudo los mercadólogos globales tienen que adaptar sus estrategias de canal a las estructuras existentes dentro de cada país.

En algunos mercados, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar, pues consta de muchas capas y de gran cantidad de intermediarios. Consideremos el caso de Japón:

> El sistema de distribución japonés tiene sus orígenes en los albores del siglo XVII, cuando las industrias caseras y una población urbana [en rápido crecimiento] engendraron una clase económica mercantil… A pesar de los logros económicos de Japón, el sistema de distribución se ha mantenido notablemente fiel a su antiguo patrón… Abarca una amplia gama de mayoristas y otros agentes, corredores y detallistas, que difieren más en cantidad que en función con respecto a sus contrapartes estadounidenses. Existe una multitud de diminutas tiendas de venta al detalle. Un número todavía mayor de mayoristas, organizados en numerosas capas, los abastece de mercancías, tales capas son muchas más de las que un ejecutivo estadounidense pensaría que son necesarias. Por ejemplo, los jabones podrían pasar por tres mayoristas y una empresa de ventas después de salir del fabricante y antes de llegar a un expendio de venta al detalle. Un filete de carne llega del ganadero al consumidor mediante un proceso en el que a menudo hay una docena de intermediarios… La red de distribución… refleja los tradicionalmente estrechos lazos existentes entre muchas compañías japonesas… [e imprime] gran énfasis en las relaciones personales con los usuarios… Aunque [estos canales parecen] ineficientes y torpes, aparentemente sirven bien al consumidor japonés… Al carecer de espacio para guardar cosas en sus pequeñas casas, la mayoría de las amas de casa japonesas compran varias veces a la semana y prefieren hacerlo en las más cómodas [y personales] tiendas de su vecindario.[7]



■ El sistema de distribución japonés se ha aferrado de manera notable a sus tradiciones. Una multitud de diminutos detallistas se abastece mediante una todavía mayor cantidad de pequeños mayoristas.

Muchas compañías occidentales han tenido grandes dificultades para ingresar en la red japonesa de distribución, tan estrechamente vinculada y apegada a lo tradicional.

En el otro extremo, los sistemas de distribución de los países en desarrollo pueden estar dispersos y ser ineficientes, o incluso inexistentes. Por ejemplo, China e India son mercados enormes, cada uno con cientos de millones de habitantes. Sin embargo, debido a sus inadecuados sistemas de distribución, la mayor parte de las compañías sólo puede acceder de modo rentable a una fracción pequeña de la población situada en las ciudades más ricas del país. “China es un mercado muy descentralizado”, señala un experto en comercio chino. “[Está] conformado por dos docenas de mercados distintos que se extienden a través de 2000 ciudades y cada ciudad tiene su propia cultura… Es como operar en un cinturón de asteroides”. El sistema de distribución de China está tan fragmentado que los costos de logística constituyen el 15 por ciento del PIB de la nación, mucho más altos que en casi todos los demás países. Después de 10 años de esfuerzos, incluso los ejecutivos de Wal-Mart admiten que no han podido crear una cadena de suministro eficaz en China.[8]

Así, quienes venden internacionalmente enfrentan una amplia gama de alternativas de canal. El diseño de sistemas de canal eficientes y eficaces entre y dentro de los mercados de distintos países representa un reto difícil. Trataremos las decisiones de distribución internacional más a fondo en el capítulo 15.

Decisiones sobre la administración del canal

Una vez que la compañía ha estudiado sus alternativas de canal y decidido cuál es el mejor diseño, debe implementar y controlar el canal elegido. La administración de canal debe seleccionar, manejar, y motivar a los miembros individuales del canal y evaluar su desempeño con el paso del tiempo.

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Los productores varían en cuanto a su capacidad para atraer intermediarios de marketing calificados. Algunos productores no tienen problema para asociarse con miembros del canal. Por ejemplo, Toyota no tuvo problemas para atraer nuevos concesionarios para su línea Lexus cuando la introdujo en Estados Unidos. De hecho, tuvo que rechazar a varios candidatos a revendedores.

En el otro extremo están los productores que tienen que trabajar duro para conseguir suficientes intermediarios calificados. Cuando Polaroid inició sus operaciones, no podía hacer que las tiendas de fotografía vendieran sus nuevas cámaras, y tuvo que acudir a tiendas de comercio masivo. Algo parecido le sucedió a U.S. Time Company cuando trató de vender sus relojes económicos Timex a través de las joyerías normales, pues casi todas se negaron a trabajarlos. La compañía logró introducir sus relojes en tiendas de comercio masivo, lo cual resultó ser una sabia decisión en vista del rápido crecimiento de este ramo.

Al seleccionar intermediarios, la compañía debe determinar qué características distinguen a los mejores. Le conviene evaluar los años que lleva en el negocio cada miembro del canal, qué otras líneas trabaja, y tamaño y calidad de su fuerza de ventas. Si el intermediario es una tienda de venta al detalle que quiere distribución exclusiva o selectiva, la compañía tendrá que evaluar la clientela, la ubicación, y el potencial latente para crecimiento futuro de la tienda.

ADMINISTRACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

Una vez seleccionados, los miembros del canal han de ser motivados continuamente para que realicen su mejor esfuerzo. La compañía no sólo debe vender *a través* de los intermediarios, sino también *a* y *con* ellos. La mayoría de los productores ve a sus intermediarios como clientes y socios de primera línea. Practica una sólida *administración de las relaciones con los socios* (PRM, por sus siglas en inglés) para forjar sociedades a largo plazo con los miembros del canal. Esto desarrolla un sistema de marketing que satisface las necesidades tanto de la compañía *como* de sus socios de marketing.

Para administrar sus canales, la compañía debe convencer a los distribuidores de que, para tener éxito, es mejor trabajar juntos como parte de un sistema de entrega de valor cohesivo.[9] Es así como Procter & Gamble y Wal-Mart trabajan juntos para crear valor superior para los consumidores finales. Ellos planean conjuntamente metas y estrategias de comercio, niveles de inventario, y planes de publicidad y promoción. De manera similar, GE Appliances ha creado un sistema de distribución alterno llamado *CustomerNet* para coordinar, apoyar, y motivar a sus concesionarios.



■ Crear satisfacción y obtener rentabilidad de los concesionarios: Por medio del sistema CustomerNet de GE, los concesionarios tienen acceso en línea instantáneo al sistema de distribución GE Appliances 24 horas al día, 7 días a la semana, y ahí pueden verificar disponibilidad y precio de un producto, fincar pedidos, y revisar la situación del pedido. "En palabras simples: es un gran avance en las compras electrónicas integradas que le ayuda a usted a vender".

GE CustomerNet proporciona a los concesionarios acceso en línea instantáneo a sus sistemas de distribución y procesamiento de pedidos, 24 horas al día, 7 días a la semana. Al entrar en el sitio web GE CustomerNet, los concesionarios pueden obtener especificaciones de productos, fotografías, listas de características, y comparaciones de modelos de cientos de aparatos GE. Pueden verificar disponibilidad y precio de un producto, fincar pedidos, y revisar la situación del pedido. Incluso pueden crear folletos personalizados, ordenar materiales del punto de venta, o descargar "anuncios ingeniosos" —anuncios de aparatos GE desarrollados de manera profesional para su inserción en medios de comunicación locales—. GE promete entregar al día siguiente la mayoría de sus modelos, así que los concesionarios sólo requieren de modelos de muestra en sus tiendas, ello reduce enormemente los costos de inventario y vuelve muy competitivos incluso a los concesionarios más pequeños. GE CustomerNet también ayuda a los concesionarios a vender aparatos GE más fácil y eficazmente. Un concesionario puede colocar la terminal de una computadora en el piso de exhibición, donde vendedores y clientes pueden usar juntos el sistema para obtener descripciones detalladas

de los productos y verificar la disponibilidad de la línea completa de aparatos GE. Sin embargo, tal vez el mayor beneficio para GE Appliances es que el sistema crea vínculos más fuertes entre la compañía y sus concesionarios, a quienes motiva para que se esfuercen más en la promoción de los productos de la empresa.[10]

Muchas compañías están instalando sistemas integrados de alta tecnología para administrar las relaciones con los clientes y coordinar sus labores de marketing de todo el canal. Igual que usan sistemas de cómputo para administrar las relaciones con los clientes (CRM) y ayudarse a manejar sus relaciones con clientes importantes, las compañías ya pueden usar software de PRM y de administración de la cadena de suministro (SCM, por sus siglas en inglés) para contratar, capacitar, organizar, administrar, motivar, y evaluar las relaciones con los socios del canal.

EVALUACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CANAL

El productor debe verificar con regularidad el desempeño de cada miembro del canal contra estándares como ventas mínimas, niveles promedio de inventarios, tiempo de entrega a clientes, tratamiento de mercancía dañada o perdida, cooperación en los programas de promoción y capacitación de la compañía, y servicio al cliente. La compañía debe reconocer y recompensar a intermediarios que se están desempeñando bien y agregan valor para el cliente. Quienes se desempeñen de manera deficiente deberán recibir ayuda o, como último recurso, reemplazarse. La compañía podría "recalificar" periódicamente a sus intermediarios y sustituir a los más débiles.

Por último, los fabricantes necesitan ser sensibles con respecto a sus concesionarios. Quienes tratan a sus concesionarios a la ligera corren el riesgo no sólo de perder su apoyo, sino también de atraerse problemas legales. En la sección siguiente describimos diversos derechos y obligaciones que contraen los fabricantes y sus socios de canal.

Vinculación de conceptos

Es momento de tomar otro descanso. Esta vez, compare los sistemas de canal de Caterpillar y GE Appliances.

- Trace un diagrama de ambos sistemas. ¿Cómo se comparan en términos de niveles de canal, tipos de intermediarios, papeles y obligaciones de los miembros del canal, y otras características? ¿Qué tan bien está diseñado cada sistema?
- Evalúe la forma en que Caterpillar y GE Appliances han manejado y apoyado sus canales. ¿Qué resultados han obtenido?

Política pública y decisiones de distribución

En general, la ley estadounidense deja a las compañías en libertad de desarrollar los sistemas de canal que mejor les acomoden. De hecho, las leyes que afectan a los canales tratan de prevenir las tácticas excluyentes de algunas compañías que podrían impedir a otra compañía utilizar un canal deseado. La mayor parte de las leyes sobre canales se ocupa de los mutuos derechos y obligaciones de los miembros del canal una vez que han entablado una relación.

Muchos productores y mayoristas buscan crear canales exclusivos para sus productos. Cuando el fabricante sólo permite a ciertos expendios trabajar sus productos, la estrategia recibe el nombre de *distribución exclusiva*. Cuando el fabricante exige que estos concesionarios no trabajen los productos de sus competidores, su estrategia se llama *acuerdo exclusivo*. Ambas partes se benefician con los acuerdos exclusivos: el fabricante obtiene expendios más leales y confiables, y los concesionarios logran una fuente constante de suministro y mayor apoyo del fabricante. Pero los acuerdos exclusivos impiden a otros productores vender a estos concesionarios. Esta situación propicia que los contratos de acuerdo exclusivo queden dentro del ámbito de la Ley Clayton de 1914. Son legales en tanto no afecten sustancialmente a la competencia ni tiendan a crear un monopolio, y en tanto ambas partes celebren el convenio voluntariamente.

Los acuerdos exclusivos a menudo incluyen *convenios territoriales exclusivos*. El productor podría comprometerse a no vender a otros concesionarios de un área determinada; o el comprador podría comprometerse a vender únicamente en su propio territorio. La primera práctica es normal dentro de los sistemas de franquicia como forma de fomentar entusiasmo y compromiso

por parte de los concesionarios, y también es perfectamente legal —el productor no tiene obligación legal de vender a través de más expendios si no quiere—. La segunda práctica, por la cual el productor trata de impedir que un concesionario venda fuera de su territorio, se ha convertido en un tema importante de discusión legal.

Los productores de una marca fuerte a veces la venden a los concesionarios sólo si éstos aceptan también otros artículos de la línea, o toda la línea. Esto se denomina línea completa forzada. Tales *convenios condicionados* no necesariamente son ilegales, pero sí violan la ley Clayton cuando tienden a afectar la competencia en forma sustancial. La práctica podría impedir que los consumidores elijan libremente entre las distintas marcas competidoras.

Por último, los productores están en libertad de seleccionar a sus concesionarios, pero su derecho a dar de baja a un concesionario se restringe hasta cierto punto. En general, quienes venden pueden dar de baja a un concesionario si "dio motivos"; pero no pueden hacerlo, por ejemplo, si el concesionario se negó a cooperar en un arreglo legal dudoso, tal como de acuerdo exclusivo o de convenio condicionado.[11]

Logística de marketing y administración de la cadena de suministro

En el mercado global de hoy, a veces resulta más fácil vender un producto que hacerlo llegar a los clientes. Las compañías deben decidir cuál es la mejor forma de almacenar, manejar y trasladar sus productos y servicios de modo que estén disponibles para los clientes en los surtidos correctos, en el momento oportuno, y en el lugar apropiado. Distribución física y eficacia logística tienen un impacto importante tanto en la satisfacción del cliente como en los costos de la compañía. Aquí consideraremos la naturaleza e importancia de la administración de la logística en la cadena de suministro, los objetivos del sistema de logística, las funciones principales de logística, y la necesidad de implementar una administración integrada de la cadena de suministro.

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA DE MARKETING

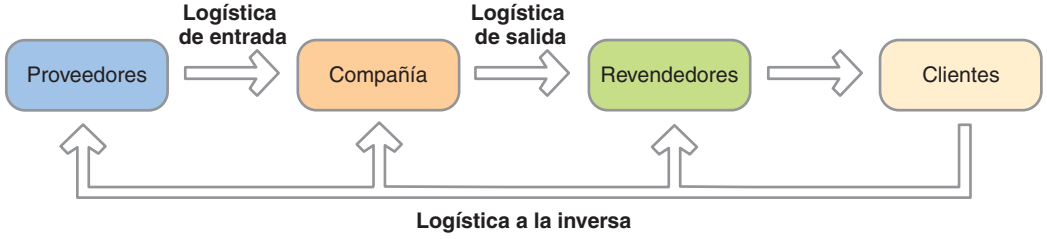
Logística de marketing (distribución física)
Tareas necesarias para planificar, implementar, y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

Administración de la cadena de suministro
Manejar flujos de valor agregado ascendentes y descendentes de materiales, productos terminados, e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los revendedores, y los consumidores finales.

Para algunos directivos, la logística de marketing significa únicamente camiones y bodegas; pero la logística moderna es mucho más que eso. La **logística de marketing**, también llamada **distribución física**, implica planear, implementar, y controlar el flujo físico de productos, servicios, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de compra para satisfacer las necesidades de los clientes de manera rentable. En síntesis, se hacer llegar el producto correcto al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento correcto.

En el pasado, la distribución física tradicional se iniciaba regularmente con los productos ubicados físicamente en la planta, y después se trataba de encontrar soluciones de bajo costo para hacerlos llegar a los clientes. Sin embargo, los mercadólogos actuales prefieren adoptar una filosofía de logística centrada en el cliente, la cual inicia en el mercado y retrocede hacia la fábrica, o incluso hasta las fuentes de suministro. La logística de marketing ataca no sólo el problema de la *distribución de salida* (llevar productos desde la fábrica hasta los revendedores y, en última instancia, hasta los clientes), sino también la *distribución de entrada* (llevar productos y materiales desde los proveedores hasta la fábrica), y la *distribución a la inversa* (desplazamiento de productos descompuestos, no deseados o sobrantes, devueltos por consumidores o revendedores). Es decir, implica la **administración de la cadena de suministro** en su totalidad —el manejo de flujos de valor agregado ascendentes y descendentes que constan de materiales, productos terminados, e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los revendedores, y los consumidores finales—, tal como se muestra en la figura 10.5.

FIGURA 10.5 Administración de la cadena de suministro



La tarea del director de logística consiste en coordinar las actividades de proveedores, agentes de compras, mercadólogos, miembros del canal, y clientes. Estas actividades incluyen pronósticos, sistemas de información, compras, planificación de la producción, procesamiento de pedidos, inventario, almacenamiento, y planificación de la transportación.

En la actualidad, las compañías están poniendo mayor énfasis en la logística por varias razones. En primer lugar, las compañías pueden lograr una importante ventaja competitiva si mejoran su logística para ofrecer a los clientes mejor servicio o precios más bajos. Segunda razón, una mejor logística puede representar cuantiosos ahorros en costos tanto para la compañía como para los clientes. Cerca del 20 por ciento del precio de un producto típico corresponde a embarque y transporte. Esto sobrepasa por mucho el costo de la publicidad y muchos otros costos de marketing. El año pasado, las compañías estadounidenses gastaron más de 1 billón de dólares, aproximadamente el 8.6 por ciento del producto interno bruto, en envoltura, empaque, carga, descarga, clasificación, recarga, y transporte de mercancías. En un momento dado, tan sólo Ford tiene en tránsito más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, componentes de producción, y accesorios para el periodo posterior a la venta, lo que representa un gasto anual en logística de cerca de 4 mil millones de dólares.[12] Una reducción de estos costos, aunque sea pequeña, puede redundar en sustanciales ahorros.



■ La importancia de la logística: En un momento dado, Ford tiene en tránsito más de 500 millones de toneladas de vehículos terminados, componentes de producción, y accesorios para el periodo posterior a la venta, lo que representa un gasto anual de cerca de 4 mil millones de dólares en logística.

Tercera razón, la explosión en la variedad de productos ha vuelto indispensable una administración de logística mejorada. Por ejemplo, en 1911 una tienda de comestibles A&P típica manejaba sólo 270 artículos. El gerente de la tienda podía llevar el control de este inventario en unas 10 páginas de cuaderno dobladas y metidas en la bolsa de su camisa. Hoy en día, una tienda A&P típica trabaja con un abrumador surtido de más de 25,000 artículos. Un supercentro de Wal-Mart vende más de 100,000 productos, 30,000 de los cuales son comestibles.[13] Ordenar, embarcar, mantener en existencia, y controlar semejante variedad de productos representa un considerable reto de logística.

Por último, las mejoras en las tecnologías de información han creado oportunidades para obtener importantes ganancias en cuanto a eficiencia en la distribución. Con ayuda de un sofisticado programa de cómputo para administrar la cadena de suministro, sistemas de logística basados en la web, lectores de punto de venta, códigos de producto uniformes, rastreo por satélite, y transferencia electrónica de pedidos y pagos, las compañías pueden administrar con rapidez y eficiencia el flujo de mercancía, la información, y las finanzas en toda la cadena de suministro.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE LOGÍSTICA

Algunas compañías plantean su objetivo de logística como proporcionar servicio máximo al cliente al menor costo. Desafortunadamente, ningún sistema de logística puede maximizar el servicio al cliente y *al mismo tiempo* minimizar los costos de distribución. Una maximización del servicio al cliente implica pronta entrega, grandes inventarios, surtidos flexibles, políticas de devolución generosas, y otros servicios —todo lo cual eleva los costos de distribución—. Por contraste, una minimización en los costos de distribución implica entrega más lenta, inventarios más pequeños, y lotes de embarque más grandes —ello representa un nivel inferior de servicio general al cliente.

El objetivo de la logística de marketing debe ser proporcionar un nivel *meta* de servicio al cliente al menor costo. La compañía debe investigar primero la importancia que tienen los diversos servicios de distribución para sus clientes, y luego establecer los niveles de servicio deseados para cada segmento. El objetivo es maximizar las *utilidades*, no las ventas. Por lo tanto, la compañía debe ponderar los beneficios de proporcionar niveles más altos de servicio comparándolos contra los costos. Algunas compañías ofrecen menos servicio que sus competidores y cobran un precio más bajo; otras proporcionan mayor servicio y cobran precios más altos para cubrir los elevados costos.

PRINCIPALES FUNCIONES DE LOGÍSTICA

Dado un conjunto de objetivos de logística, la compañía está en condiciones de diseñar un sistema de logística que minimice el costo de alcanzar esos objetivos. Las principales

funciones de logística incluyen: *almacenamiento, control de inventarios, transportación*, y *administración de la información de logística*.

Almacenamiento Los ciclos de producción y de consumo raras veces coinciden. Por ello, la mayoría de las compañías debe almacenar sus bienes tangibles mientras espera sean vendidos. Por ejemplo, Snapper, Toro, y otros fabricantes de podadoras de césped deben producir durante todo el año y almacenar sus productos en espera de las intensas temporadas de compra de primavera y verano. La función de almacenamiento compensa las diferencias en cuanto a cantidades requeridas y tiempos, y garantiza que los productos estén disponibles cuando los consumidores estén listos para adquirirlos.

Las compañías deben decidir *cuántas* bodegas necesitan, *de qué tipos*, y *dónde* las ubicarán. Podrían usar *bodegas de almacenamiento* o bien *centros de distribución*. Las primeras almacenan mercancías durante periodos que van de moderados a largos. Los **centros de distribución** están diseñados para trasladar mercancías, no sólo para almacenarlas. Se trata de bodegas grandes, altamente automatizadas, diseñadas para recibir mercancía proveniente de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente, y entregar la mercancía a los clientes lo más rápidamente posible.

Centro de distribución
Bodega grande, altamente automatizada, diseñada para recibir mercancía proveniente de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente, y entregar la mercancía a los clientes lo más rápidamente posible.

Por ejemplo, Wal-Mart opera una red de cerca de 100 enormes centros de distribución en Estados Unidos y otros 57 en el resto del mundo. Un solo centro, que podría atender diariamente las necesidades de 120 tiendas Wal-Mart, normalmente comprende unos 1.2 millones de pies cuadrados de espacio (casi 29 campos de fútbol americano) bajo un solo techo. Un enorme centro cerca de Williamsburg, Virginia, mide más de 3 millones de pies cuadrados. En un centro típico, los lectores láser determinan las rutas que deben seguir hasta 190,000 cajas de productos al día a lo largo de 11 millas de bandas transportadoras, y los mil trabajadores del centro cargan o descargan 500 camiones diariamente. El centro de distribución Wal-Mart de Monroe, Georgia, posee un congelador que mide 127,000 pies cuadrados y tiene capacidad para almacenar 10,000 paletas —espacio suficiente para meter 58 millones de tarimas heladas.[14]

Al igual que casi todo en estos tiempos, las tecnologías de almacenamiento han sufrido cambios radicales durante los últimos años. Las antiguas bodegas de varios pisos con viejos métodos de manejo de materiales están siendo sustituidas por *bodegas automatizadas* más nuevas, de un solo piso, con sistemas avanzados de manejo de materiales controlados por computadora, los cuales sólo necesitan unos cuantos empleados para operarlos. Las computadoras leen los pedidos y transmiten instrucciones a montacargas, grúas eléctricas, o robots para que tomen la mercancía, la trasladen a las plataformas de carga, y emitan facturas.



■ Tecnología de logística: En un futuro no muy lejano, la tecnología RFID o de "etiquetas inteligentes", podría automatizar y volver más inteligente a toda la cadena de suministro, la cual constituye casi el 75 por ciento del costo de un producto.

Control de inventarios Los niveles de inventario también afectan la satisfacción de los clientes. Aquí, los directores deben mantener el delicado equilibrio entre tener un inventario insuficiente y tener un inventario excesivo. Con un inventario insuficiente, la empresa corre el riesgo de no tener los productos que los clientes quieren comprar. Para remediar esto, la empresa podría recurrir a costosos embarques o a producción de emergencia. Un inventario excesivo eleva innecesariamente los costos por manejo de las existencias y el riesgo de obsolescencia de las mismas. Por lo tanto, al administrar los inventarios, las empresas deben equilibrar los costos de mantener inventarios más grandes contra las ventas y utilidades resultantes.

Muchas compañías han reducido considerablemente sus costos de inventarios y otros costos relacionados mediante los sistemas de logística llamados *justo a tiempo*. Con estos sistemas, productores y detallistas mantienen pequeños inventarios de componentes o productos, a menudo únicamente lo suficiente para unos cuantos días de operaciones. Por ejemplo, Dell, un maestro de la producción justo a tiempo, sólo mantiene inventarios para 3 o 4 días, mientras que sus competidores podrían mantener inventarios para 40 o incluso 60 días.[15] Las nuevas existencias llegan exactamente cuando se les necesita, en lugar de almacenarse en inventarios hasta que se utilizan. Los sistemas justo a tiempo requieren de pronósticos exactos y de una entrega rápida, frecuente, y flexible, para que los nuevos suministros estén disponibles en el momento que se les necesite. En consecuencia, estos sistemas producen ahorros importantes en los costos de mantenimiento y manejo de inventarios.

Los mercadólogos siempre buscan nuevas formas de mejorar el control de inventarios. En un futuro no muy lejano, el manejo de inventarios incluso podría automatizarse totalmente. Por ejemplo, en el capítulo 3 estudiamos la tecnología RFID o de "etiquetas inteligentes", en la cual pequeños chips transmisores se insertan en productos y empaques que van desde flores y navajas hasta neumáticos. Los productos "inteligentes" podrían automatizar y volver más inteligente a toda la

cadena de suministro, la cual constituye casi el 75 por ciento del costo de un producto. Las compañías que usan RFID sabrían, en cualquier momento, exactamente dónde se localiza físicamente un producto dentro de la cadena de suministro. Los "anaqueles inteligentes" no sólo indicarían cuándo es tiempo de hacer nuevos pedidos, también formularían el pedido automáticamente a los proveedores. Estas emocionantes nuevas aplicaciones de tecnología revolucionarán la distribución que ahora conocemos. Muchas grandes y poderosas compañías de marketing, como Procter & Gamble, IMB, Wal-Mart, y Best Buy, están realizando intensas investigaciones para convertir en realidad el uso de la tecnología RFID.[16]

Transportación La selección de transportistas afecta los precios de los productos, la prontitud de entrega, y la condición de la mercancía cuando llega a su destino, todo lo cual afecta la satisfacción del cliente. Al enviar mercancías a sus bodegas, concesionarios y clientes, la compañía puede elegir entre cinco modos de transporte: por camión, ferrocarril, marítimo, por ductos, y aéreo, así como un modo alternativo para los productos digitales: internet.

Los *camiones* han incrementado constantemente su participación en el transporte y actualmente representan casi el 32 por ciento del total de millas por tonelada de carga (más del 58 por ciento del tonelaje real).[17] En Estados Unidos, los camiones recorren cada año más de 600 mil millas, el equivalente a casi 1.3 millones de viajes redondos a la Luna, y transportan 9.2 mil millones de toneladas de carga. Los camiones son muy flexibles en cuanto a sus rutas y horarios, y suelen ofrecer un servicio más rápido que los ferrocarriles. Son eficientes para llevar mercancía valiosa a distancias cortas. Las compañías camioneras han incorporado muchos servicios en años recientes. Por ejemplo, Roadway Express y casi todos los otros transportistas importantes ofrecen desde rastreo de embarques por satélite e información de fletes las 24 horas del día hasta programas de cómputo para planificación de logística y "embajadores en las fronteras", quienes aceleran las operaciones del cruce de los embarques en las fronteras.

Los *ferrocarriles* representan el 28 por ciento del total de millas por tonelada de carga desplazada. Se cuentan entre los medios más económicos para transportar grandes cantidades de productos a granel —carbón, arena, minerales, y productos agrícolas y silvícolas— a grandes distancias. En fechas recientes, los ferrocarriles han incrementado los servicios que prestan a sus clientes al diseñar equipo nuevo para manejar categorías especiales de productos, se han provisto de plataformas para trasladar camiones (vagones plataforma), y prestan servicios en tránsito como desvío de mercancías hacia otros destinos sobre la marcha y procesamiento de mercancías durante el transporte.

Los *transportistas marítimos*, que representan cerca del 16 por ciento de las millas por tonelada de carga desplazada, mueven una gran cantidad de mercancías en barcos y barcazas por los canales navegables costeros e internos de Estados Unidos. Aunque el transporte por agua tiene un costo muy bajo cuando se trata de enviar productos voluminosos, de bajo valor, no perecederos —como arena, carbón, granos, petróleo y minerales metálicos— es el modo de transporte más lento de todos los medios utilizados y las condiciones del tiempo pueden afectarlo. Las *tuberías o ductos*, que también representan cerca del 16 por ciento de las millas por tonelada de carga desplazada, son una forma especializada para transportar petróleo, gas natural, y sustancias químicas desde las fuentes hasta los mercados. Casi todas las tuberías son utilizadas por sus dueños para transportar sus propios productos.

Aunque los transportistas aéreos mueven menos del 1 por ciento de las mercancías en Estados Unidos, son un medio de transporte importante. Las tarifas de carga aérea son mucho más altas que las de ferrocarriles o camiones, pero éste es el medio ideal cuando se requiere rapidez o llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia se envían por carga aérea están los productos perecederos (pescado fresco, flores recién cortadas) y artículos de valor alto y volumen bajo (instrumentos técnicos, joyería). Las compañías también han comprobado que la carga aérea reduce los niveles de inventario, los costos de empaque, y la cantidad de bodegas requeridas.



■ Roadway Express y otros transportistas importantes han enriquecido su servicio agregando muchos otros servicios en años recientes —desde rastreo de embarques por satélite e información de fletes las 24 horas del día, hasta programas de cómputo para planificación de logística y "embajadores en las fronteras", quienes aceleran las operaciones del cruce de los embarques en las fronteras. Los equipos de servicio al cliente de Roadway ayudan a los clientes a "resolver los retos [de transporte] hoy y a vencerlos durante el camino".

Internet lleva los productos digitales del productor al cliente vía satélite, módem por cable, o línea telefónica. Empresas de programas de cómputo, medios de comunicación, música, y educación usan internet para transportar sus productos digitales. En tanto que estas empresas usan la transportación tradicional principalmente para distribuir discos compactos, periódicos, etc., internet tiene el potencial suficiente como para reducir los costos de distribución. Aviones, camiones y trenes mueven carga y paquetes; la tecnología digital traslada información.

Transporte intermodal
Combinación de dos o más modos de transporte.

Los transportistas también utilizan el **transporte intermodal:** combinación de dos o más modos de transporte. El término *vagón plataforma* describe el uso de ferrocarriles y camiones; y *montado en barco* el de barcos y camiones. Otras modalidades son *tren-barco* y *avión-camión*. La combinación de medios de transporte posee ventajas que un solo modo no puede ofrecer a quienes embarcan mercancías. Cada combinación ofrece ventajas para el consignador. Por ejemplo, el transporte montado en tren no sólo es más económico que el uso exclusivo de camiones, también ofrece flexibilidad y comodidad.

Al elegir un modo de transporte para un producto, las compañías deben sopesar muchas consideraciones: rapidez, confiabilidad, disponibilidad, costo, etc. Por lo tanto, si una compañía necesita rapidez, aviones y camiones son la mejor alternativa. Si la meta es un costo bajo, barcos o tuberías podrían ser lo ideal.

Administración de la información de logística Las compañías administran sus cadenas de suministro a través de la información. Los socios de un canal con frecuencia se vinculan para compartir información y tomar mejores decisiones conjuntas sobre logística. Desde una perspectiva de logística, la información que fluye, tal como pedidos de los clientes, facturación, niveles de inventario, e incluso datos de los clientes, está relacionada estrechamente con el desempeño del canal. La compañía quiere diseñar un proceso simple, accesible, rápido y preciso para capturar, procesar, y compartir la información del canal.

La información se puede compartir y administrar de muchas maneras: por correo o por teléfono, a través de los vendedores, o mediante el *intercambio electrónico de datos (EDI)*: intercambio computarizado de datos entre organizaciones. Por ejemplo, Wal-Mart mantiene vínculos EDI con casi todos sus 91,000 proveedores y tan sólo en un mes; J. C. Penney confía en EDI para compartir más de 5.5 millones de documentos con sus socios.[18]

En algunos casos, los proveedores podrían encargarse de generar los pedidos para sus clientes y tramitar las entregas. Muchos detallistas grandes como Wal-Mart y Home Depot trabajan en estrecha colaboración con proveedores importantes como Procter & Gamble o Black & Decker para establecer sistemas de *inventarios administrados por el vendedor* (VMI), o sistemas para la *colaboración en planificación, pronósticos, y reabastecimiento continuo*. Con un VMI, el detallista comparte con el proveedor datos de ventas y niveles reales de inventario en tiempo real. Entonces, el proveedor asume la responsabilidad total de administrar los inventarios y las entregas. Algunos detallistas incluso van al extremo de desplazar los costos por manejo de inventarios y de entregas hacia el proveedor. Tales sistemas requieren de una cooperación estrecha entre comprador y vendedor.

ADMINISTRACIÓN DE LOGÍSTICA INTEGRADA

Administración de logística integrada
Concepto de logística que pone énfasis en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, a fin de aumentar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

Hoy en día, cada vez más compañías están adoptando el concepto de **administración integrada de la cadena de suministro.** Este concepto reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren de *trabajo en equipo*, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, los diversos departamentos funcionales deben colaborar estrechamente para maximizar el desempeño logístico de la propia empresa Por fuera, la compañía también debe integrar su sistema de logística con los sistemas de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución.

Trabajo del equipo multifuncional dentro de la compañía En casi todas las compañías, la responsabilidad por las distintas actividades de logística se asigna a muchas unidades funcionales diferentes —marketing, ventas, finanzas, fabricación, y compras—. Con frecuencia, cada unidad trata de optimizar su propio desempeño logístico sin tener en cuenta las actividades de las otras unidades. No obstante, las actividades de transportación, manejo de inventarios, almacenamiento, y procesamiento de pedidos interactúan, y muchas veces lo hacen de manera inversa. Los niveles bajos de inventarios reducen los costos de mantenimiento de inventarios, pero también podrían reducir el servicio a los clientes e incrementar los costos por existencias agotadas, pedidos pendientes de surtir, series de producción especiales, y embarques urgentes. Puesto que las actividades de distribución implican

sacrificios importantes, las decisiones de las diferentes unidades funcionales se deben coordinar para lograr un desempeño logístico superior en general.

La meta de la administración integrada de la cadena de suministro es armonizar todas las decisiones de logística de la compañía. Las relaciones de trabajo estrechas entre unidades funcionales pueden lograrse de varias formas. Algunas compañías han creado comités de logística permanentes, conformados por directores que se encargan de realizar distintas actividades de distribución física. Las compañías también pueden crear puestos directivos que vinculen las actividades logísticas de las áreas funcionales. Por ejemplo, Procter & Gamble ha creado gerentes de suministro, quienes coordinan todas las actividades de la cadena de suministro para cada una de sus diversas categorías de productos. Muchas compañías tienen un vicepresidente de logística con autoridad sobre varias unidades funcionales de la compañía. Por último, las compañías pueden utilizar avanzados programas de cómputo, para administrar la cadena de suministro que abarquen a todo el sistema, como los que producen una gran cantidad de proveedores.[19] Lo importante es que la compañía coordine sus actividades logísticas con las de marketing para crear una alta satisfacción del mercado a un costo razonable.

Creación de sociedades logísticas Las compañías no deben limitarse a mejorar su propia logística; también deben trabajar con otros miembros del canal para mejorar la distribución en todo el canal. Los miembros de un canal de distribución están vinculados estrechamente para crear valor del cliente y relaciones con los clientes. El sistema de distribución de una compañía es el sistema de suministro de otra. El éxito de cada miembro del canal depende del desempeño de toda la cadena de suministro. Por ejemplo, Wal-Mart puede cobrar los precios al detalle más bajos sólo si toda su cadena de suministro, que consta de miles de proveedores de mercancías, transportistas, bodegas y prestadores de servicios, opera con eficiencia máxima.

Las compañías inteligentes coordinan sus estrategias de logística y cultivan sólidas asociaciones con sus proveedores y clientes para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos del canal. Una gran cantidad de compañías ha creado *equipos multifuncionales multicompañías*. Por ejemplo, Procter & Gamble tiene un equipo de más de 200 personas que trabajan en Bentonville, Arkansas, hogar de Wal-Mart.[20] La gente de P&G trabaja con sus contrapartes de Wal-Mart para encontrar formas de disminuir los costos en su sistema de distribución. Esta colaboración no sólo beneficia a Procter & Gamble y Wal-Mart, sino también a sus consumidores finales.

Otras compañías se asocian a través de *proyectos compartidos*. Por ejemplo, muchos grandes detallistas están colaborando estrechamente con sus proveedores en programas implementados dentro de las tiendas. Home Depot permite a sus proveedores clave utilizar



■ Administración de la cadena de suministro: Muchas compañías usan avanzados programas de cómputo para administrar la cadena de suministro que abarcan todo el sistema, como el de RiverOne y otros proveedores de estos programas.

MARKETING EN ACCIÓN 10.2

UPS: "Permítanos manejar la cadena de suministro; usted concéntrese en lo que hace mejor"

Cuando se menciona la palabra UPS, la mayoría de las personas se imagina a esos conocidos camiones color marrón manejados por un amigable conductor y que recorren los vecindarios entregando paquetes, y es lógico: los 80,000 conductores vestidos de marrón de la compañía entregan más de 3.6 mil millones de paquetes cada año, un promedio de 14.1 millones al día.

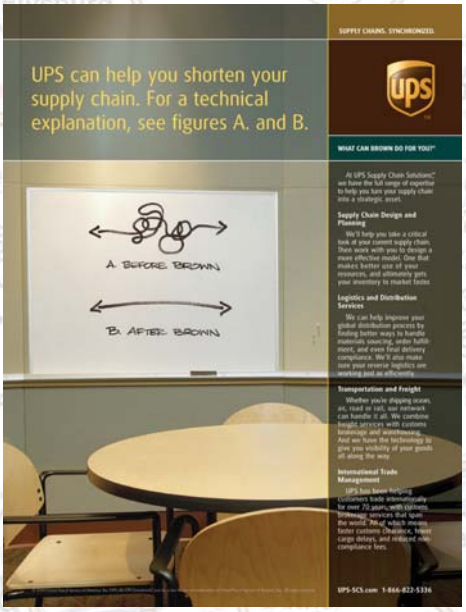
Casi todos nosotros, cuando vemos un camión marrón de UPS, evocamos gratos recuerdos de pasadas entregas de paquetes. Si cierra sus ojos y se concentra, probablemente se pueda imaginar el sonido de un camión UPS estacionándose frente a su casa. Incluso el color marrón de la compañía significa algo especial para los clientes. "Se han referido a nosotros como 'Big Brown' (gigantes color marrón) por años", dice un ejecutivo de marketing de UPS. "La gente ama a nuestros conductores y camiones, ama todo lo que hacemos". Así es como nació la actual campaña de marketing de UPS: "¿Qué puede hacer el color marrón por usted?".

Sin embargo, tal vez se sorprenda al saber que la mayoría de las utilidades de UPS no provienen de los clientes residenciales que reciben los paquetes, sino de los clientes industriales que los envían. Y para estos clientes industriales, la entrega de paquetes es sólo una parte de un proceso logístico mucho más complejo que implica órdenes de compra, inventarios, verificaciones del estado de los pedidos, facturación, pagos, mercancía devuelta, y flotas de vehículos de entrega. UPS sabe que todas estas preocupaciones diarias de logística pueden convertirse en una pesadilla. Además, casi todas las compañías no consideran que estas actividades sean en realidad habilidades que les podrían proporcionar una ventaja competitiva.

Ahí es donde entra el Big Brown; ya que son precisamente las cosas que UPS hace mejor. A través de los años, UPS se ha convertido en mucho más que un servicio de entrega de pequeños paquetes en vecindarios. Ahora es un gigante corporativo de 37 mil millones de dólares que ofrece una amplia gama de soluciones de logística. "UPS está aprovechando sus décadas de experiencia en la administración de su propia red de entrega global para servir como gerente de tráfico de las redes de distribución que se extienden a lo largo de toda la América corporativa", señala un analista de la industria. Si tiene que ver con logística, ya sea nacional o en el extranjero, UPS probablemente puede hacerlo mejor que nadie.

UPS tiene los recursos suficientes para manejar las necesidades de logística de prácticamente cualquier negocio. Emplea 384,000 personas, alrededor de 88,000 vehículos (automóviles, camionetas, tractores y motocicletas), 565 aviones, y más de 1000 bodegas en 120 países. UPS ya mueve un increíble 6 por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos, vinculando a 1.8 millones de vendedores con 6 millones de compradores todos los días. Atiende al 90 por ciento de la población mundial y al 99 por ciento de las compañías de FORTUNE 1000.

Más allá de mover sus paquetes de manera eficaz por todo el mundo, UPS puede proporcionar asistencia y recursos técnicos necesarios para ayudar a que sus clientes industriales grandes y pequeños mejoren sus operaciones de logística. UPS Consulting aconseja a las compañías sobre el rediseño de sistemas de logística para adaptarlos mejor a las estrategias de la compañía. UPS Supply Chain Solutions ayuda a los clientes a sincronizar el flujo de bienes, fondos, e información de la parte superior e inferior de sus cadenas de suministro. UPS Logistics Technologies ofrece un programa de cómputo que mejora la eficiencia de dis-



■ *Proveedores de logística externos: El grupo Supply Chain Solutions de UPS puede ayudar a una compañía a acortar sus cadenas de suministro y convertirlas en un activo estratégico.*

sus tiendas como campos de prueba para desplegar sus nuevos programas de ventas. Los proveedores pasan algún tiempo en las tiendas Home Depot estudiando cómo se vende su producto y cómo se relacionan los clientes con tal producto. Luego, crean programas adaptados especialmente para Home Depot y sus clientes. Es evidente que tanto el proveedor como el cliente se benefician con este tipo de asociaciones. El punto es que todos los miembros de la cadena de suministro deben trabajar juntos para atender al consumidor final.

Proveedores de logística independientes (3PL)
Proveedor de logística de otra empresa que realiza cualquiera de, o todas, las funciones necesarias para llevar al mercado el producto de sus clientes.

Proveedores de logística independientes Casi todas las grandes compañías aman fabricar y vender sus productos. Pero muchas aborrecen el "trabajo pesado" asociado con la logística. Detestan agrupar, cargar, descargar, clasificar, almacenar, transportar, obtener autorizaciones aduanales, y rastrear mercancía tanto para abastecer sus fábricas como para llevar los productos a los consumidores. Odian tanto estas actividades que una creciente cantidad de compañías está encargando las labores de su logística, de manera parcial o total, a **proveedores de logística independientes (3PL).**

tribución de sus clientes e incluye optimización de las rutas a nivel de calle, planificación del territorio, ejecución de la entrega móvil, envío inalámbrico en tiempo real, y rastreo vía satélite. Por ejemplo, UPS aplicó todos estos recursos para que Ford pudiera poner a punto su anticuado sistema de distribución:

> Durante muchos años, la pesadilla de la mayoría de los concesionarios Ford fue el anticuado sistema de este fabricante de automóviles para llevar los automóviles desde la fábrica hasta las salas de exhibición. Los automóviles tardaban hasta un mes en llegar, si es que no se perdían por el camino. Y Ford no siempre podía informar a sus concesionarios exactamente lo que obtendrían, ni siquiera lo que tenía en el inventario de sus depósitos más cercanos. "Perdíamos la pista de trenes enteros cargados de automóviles", recuerda Jerry Reynolds, dueño de Prestige Ford en Garland, Texas. "Era una locura".
>
> Pero hace tres años, Ford entregó su tortuosa red de distribución a una insólita fuente: UPS. Por medio de una sociedad conjunta con el fabricante, UPS rediseñó toda la red de entrega de Ford en Estados Unidos. A la larga, UPS desplegó un sistema de rastreo parecido al que usa para vigilar sus propios 14.1 millones de paquetes todos los días, e incluso pegó códigos de barras en los parabrisas de los 4 millones de autos que salían de las plantas Ford en Estados Unidos cada año y en los vagones ferroviarios. El resultado fue que UPS recortó en un 40 por ciento el tiempo que les tomaba a los automóviles llegar a los territorios de los concesionarios, hasta un promedio de 10 días. Tan sólo en el primer año, esto disminuyó en 125 millones de dólares los costos por mantenimiento de inventario. El nuevo sistema facilita que los concesionarios rastreen los modelos de mayor demanda. "Fue la transformación más grande que jamás haya visto", dice el maravillado concesionario Reynolds. "El último comentario que hice a UPS fue: '¿Nos podrían proporcionar también las refacciones de esta manera?'".
>
> UPS ayudó a Birkenstock Footprint Sandals, Inc. (BFSI), el distribuidor exclusivo en Estados Unidos de la marca Birkenstock, a manejar sus complejos envíos internacionales, a ahorrar dinero, y a proporcionar así un mejor servicio a los detallistas Birkenstock y a sus clientes.
>
> Gracias a UPS, BFSI ha recortado el tiempo y dinero que le tomaba llevar sus zapatos desde las fábricas Birkenstock en Alemania hasta las tiendas estadounidenses. Lo hizo así: en Alemania, Birkenstock empaca los zapatos en cajones que contienen los códigos de barras de su destino final en Estados Unidos. Después, UPS se encarga de todo. Transporta los cajones a Rotterdam, y después los envía a través del Océano Atlántico hasta los puertos de Nueva Jersey (en vez de enviarlos por el Canal de Panamá hasta las bodegas de BFSI en California). UPS pasa los embarques por la aduana y los lleva a un centro de distribución cercano. Minutos después de haber llegado, los cajones se abren, los zapatos se clasifican, y los camiones color marrón los llevan rápidamente a las 3000 tiendas. Al entregar su operación a UPS, BFSI ha recortado el tiempo que le tomaba llevar los zapatos a las tiendas tanto como de siete semanas a sólo tres. "Nuestra mercancía de la temporada de primavera se embarcó un 100 por ciento a tiempo, y fue la primera vez en nuestra historia que pudimos decir eso", comenta el jefe de operaciones de BFSI.
>
> Es así como UPS asumirá casi cualquier tarea logística de sus clientes, desde arreglar aparatos electrónicos descompuestos y responder las llamadas telefónicas de los clientes, hasta emitir tarjetas de crédito corporativas.
>
> Para Jockey International, UPS no sólo maneja una bodega, sino también el cumplimiento de los pedidos fincados por internet. La ropa que se compra en el sitio web de Jockey es empacada en sus cajas por el personal de bodega de UPS y entregada por los conductores de UPS. Si se presenta algún problema, las llamadas son contestadas por los representantes telefónicos de UPS. Big Brown también maneja reparaciones de computadoras portátiles para Toshiba America, instala máquinas de rayos X en Europa para Philips Medical Systems, y viste ositos de peluche para TeddyCrafters.
>
> Por lo tanto, para la mayoría de los clientes residenciales, la respuesta a la pregunta "¿Qué puede hacer el color marrón por usted?" es muy simple: "Entregar mi paquete lo más pronto posible". Pero para los clientes industriales de UPS, Big Brown puede hacer mucho más que entregar a tiempo el regalo de la abuela, puede convertirse en un socio estratégico de logística y trabajar estrechamente con los clientes para resolver sus complejos problemas de logística. El nuevo lema de logística de UPS puede resumirse así: "Permítanos manejar la cadena de suministro; usted concéntrese en lo que hace mejor".
>
> *Fuentes*: Ejemplos, citas y otra información fueron adaptados o encontrados en Dean Foust, "Big Brown's New Bag", *Business Week*, 19 de julio de 2004, pp. 54-56; y www.pressroom.ups.com/mediakits/factsheet/0,2305,866,00.html, agosto de 2005. Ejemplo de Birkenstock usado con autorización de Birkenstock Footprint Sandals, Inc. Vea también Nabil Alghalith, "Competing with IT: The UPS Case", *Journal of American Academy of Business*, septiembre de 2004, pp. 7-16.

Estos "3PL", compañías como UPS Supply Chain Services, Ryder Systems, FedEx Logistics, Roadway Logistics Services, o Emery Global Logistics, ayudan a ajustar las lentas y sobrecargadas cadenas de suministro de sus clientes, a recortar inventarios, y a llevar los productos a los clientes de manera más rápida y confiable. Por ejemplo, la unidad de UPS Supply Chain Services proporciona a sus clientes una amplia gama de servicios de logística como control de inventarios, almacenamiento, transportación, y servicio y cumplimiento al cliente (vea Marketing en acción 10.2). Según una encuesta reciente hecha a ejecutivos en jefe de logística de compañías de FORTUNE 500, el 81 por ciento de estas compañías usan servicios de proveedores de logística independientes (también llamada *3PL, logística subcontratada* o *logística por contrato*).[21]

Las compañías usan proveedores de logística independientes por varias razones. En primer lugar, dado que llevar el producto al mercado es su especialidad, estos proveedores a menudo lo pueden hacer de modo más eficiente y a un menor costo. La subcontratación suele redundar en un ahorro del 15 al 30 por ciento en los costos. Segunda razón, la subcon-

tratación de la logística deja a la compañía en libertad de concentrarse más intensamente en su negocio fundamental. Por último, las compañías de logística integrada entienden los cada vez más complejos entornos de logística. Esto puede resultar especialmente útil para las compañías que quieren expandir su cobertura del mercado global. Por ejemplo, las compañías que distribuyen sus productos en Europa enfrentan una abrumadora serie de restricciones ambientales que afectan a la logística, tales como normas de empaque, restricciones de tamaño y peso de los camiones, y controles de la contaminación por ruido y emisiones. Al subcontratar su logística, la compañía puede adquirir un sistema de distribución pan-europeo completo sin incurrir en los costos, retrasos, y riesgos asociados con el establecimiento de su propio sistema.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

¿Qué ha aprendido acerca de los canales de distribución y de la administración integrada de la cadena de suministro? Las decisiones del canal de marketing se cuentan entre las más importantes que enfrenta la dirección. Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente a todas las demás decisiones de marketing. La administración debe tener cuidado al tomar sus decisiones de canal, incorporando las necesidades de hoy en el probable entorno de ventas del mañana. Algunas compañías no prestan suficiente atención a sus canales de distribución, pero otras ya han utilizado sistemas de distribución imaginativos para obtener ventaja competitiva

1. Explique por qué las compañías usan canales de marketing y analice las funciones que desempeñan estos canales.

La mayoría de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un *canal de marketing* (o *canal de distribución*) —conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial para su utilización o consumo—. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización, y escala de operaciones, los intermediarios por lo regular ofrecen a la compañía más de lo que ésta puede lograr por sí sola.

Los canales de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a *completar* transacciones mediante la reunión y distribución de la *información* que se necesita para planear y apoyar el intercambio; del desarrollo y diseminación de las *comunicaciones* persuasivas acerca de una oferta; de la realización de la labores de *contacto* —el hallazgo de los posibles compradores y la comunicación con ellos—; de la *adecuación:* moldear y adaptar la oferta a las necesidades del comprador; y *mediante la negociación* para llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta a fin de que pueda transferirse el título de propiedad. Otras funciones ayudan a *cerrar* las transacciones tramitadas al ofrecer *distribución física:* transporte y almacenamiento de mercancías; *financiamiento:* adquisición y uso de fondos para cubrir los costos de la labor del canal; y *admisión de riesgos:* asumir los riesgos de realizar la labor del canal.

2. Analice la forma en que interactúan los miembros del canal y cómo se organizan para efectuar la labor del canal.

El canal es más eficaz cuando a cada miembro se le asignan las tareas que mejor puede hacer. Idealmente, dado que el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito total del canal, todas las compañías del canal deben colaborar estrechamente: deben entender y aceptar sus funciones, coordinar sus metas y actividades, y cooperar para alcanzar las metas generales del canal. Al cooperar, pueden detectar, servir y satisfacer más eficazmente al mercado meta. En una compañía grande, la estructura de organización formal asigna funciones y aporta el liderazgo necesario. En cambio, en un canal de distribución formado por compañías independientes, el liderazgo y el poder no se asignan de modo formal. Tradicionalmente, los canales de distribución han carecido del liderazgo necesario para asignar funciones y controlar conflictos. En años recientes, sin embargo, han aparecido nuevos tipos de organizaciones de canal que proporcionan un liderazgo más fuerte y alcanzan mejor desempeño.

3. Identifique las principales alternativas de canal con que cuentan las compañías.

Cada compañía identifica diferentes formas de llegar a su mercado. Los mecanismos disponibles van desde la venta directa hasta el uso de uno, dos, tres o más *niveles de intermediarios de canal*. Los canales de marketing enfrentan cambios continuos y a veces drásticos. Tres de las tendencias más importantes son el crecimiento de los *sistemas de marketing verticales*, *horizontales* y *de multicanal*. Estas tendencias afectan la cooperación, los conflictos, y la competencia en el canal. El *diseño de canal* inicia con la evaluación de las necesidades de servicio de canal de los clientes y los objetivos y restricciones de la compañía en lo tocante a su canal. Luego, la compañía identifica las principales alternativas de canal en términos de los *tipos* de intermediarios, la *cantidad* de intermediarios, y las *obligaciones* de cada intermediario. Cada alternativa de canal se debe evaluar según criterios económicos, de control, y adaptativos. La administración de canal requiere seleccionar intermediarios calificados y motivarlos. Los miembros individuales del canal se deben evaluar con regularidad.

4. Explique cómo las compañías seleccionan, motivan y evalúan a los miembros de su canal.

Los productores varían en cuanto a su capacidad para atraer a intermediarios de marketing calificados. Algunos productores no tienen problemas para asociarse con miembros del canal, pero otros deben esforzarse mucho para obtener intermediarios calificados. Al seleccionar intermediarios, la compañía debe evaluar las aptitudes de cada miembro del canal y seleccionar a quienes sean más congruentes con sus objetivos de canal. Una vez seleccionados, a los miembros del canal se les debe motivar continuamente para que hagan su mejor esfuerzo. La compañía debe vender no sólo *a través* de los intermediarios, sino *a* y *con* ellos. Debe tratar de cultivar asociaciones duraderas con los miembros del canal para crear un sistema de marketing que satisfaga las necesidades *tanto* del fabricante *como* de sus socios. Además, la compañía debe comparar cada cierto tiempo el desempeño de cada miembro del canal contra las normas establecidas, recompensar a los intermediarios que estén funcionando bien, y ayudar o sustituir a los intermediarios más débiles.

5. Analice la naturaleza y la importancia de la logística de marketing y de la administración integrada de la cadena de suministro.

Así como el concepto de marketing está recibiendo un reconocimiento cada vez mayor por parte de las compañías, más compañías están prestando atención a la *logística de marketing* (o *distribución física*). La logística es un área en la que se pueden lograr grandes ahorros en los costos y mejorar la satisfacción del cliente. La logística de marketing se ocupa no sólo de la *distribución de salida*, sino también de la *distribución de entrada* y de la *distribución a la inversa*. Es decir, implica la *administración de toda la cadena de suministro:* controlar los flujos de valor agregado entre los proveedores, la compañía, los revendedores, y los usuarios finales. Ningún sistema de logística puede maximizar el servicio a clientes y al mismo tiempo minimizar los costos de distribución. En vez de ello, la meta de la administración de logística es proporcionar un nivel *meta* de servicio al costo más bajo posible. Las principales funciones de logística son *procesamiento de pedidos*, *almacenamiento*, *control de inventarios*, y *transportación*.

El *concepto de administración integrada de la cadena de suministro* reconoce que para mejorar la logística se requiere del trabajo en equipo en la forma de relaciones de trabajo estrechas entre las distintas unidades funcionales localizadas dentro de la compañía y entre las diversas organizaciones de la cadena de suministro. Las compañías pueden lograr la armonía logística entre las unidades funcionales mediante la creación de equipos de logística multifuncionales, puestos de gerentes integradores del suministro, y ejecutivos de logística de alto nivel con autoridad multifuncional. Las asociaciones de canal pueden adoptar la forma de equipos multicompañías, proyectos compartidos, y sistemas para compartir información. Actualmente, algunas compañías están subcontratando sus funciones de logística a proveedores de logística independientes (3PL) para ahorrar en costos, mejorar la eficiencia, y obtener un acceso más rápido y eficaz a los mercados globales.

Orientación con términos clave

Administración de la cadena de suministro (318)
Administración de logística integrada (322)
Canal de distribución convencional (305)
Canal de marketing (Canal de distribución) (300)
Canal de marketing directo (302)
Canal de marketing indirecto (302)
Centro de distribución (320)
Conflicto de canal (303)
Desintermediación (308)
Distribución exclusiva (313)
Distribución intensiva (313)
Distribución selectiva (314)
Logística de marketing (distribución física) (318)
Nivel de canal (302)
Organización de franquicia (306)
Proveedores de logística independientes (3PL) (324)
Sistema de distribución multicanal (307)
Sistema horizontal de marketing (307)
Sistema vertical de marketing (SVM) (305)
SVM administrado (307)
SVM contractual (306)
SVM corporativo (305)
Transporte intermodal (322)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Analice las diferencias que hay entre el canal de distribución convencional, el SVM corporativo, el SVM contractual, y el SVM administrado. Proporcione un ejemplo de cada canal.
2. ¿Qué es el sistema horizontal de marketing? Piense en un sistema horizontal de marketing del mundo real que no haya sido tratado en el capítulo. ¿Cómo beneficia esta sociedad a las compañías involucradas? ¿Cómo beneficia a los consumidores?
3. Defina el término *desintermediación*. Enumere tres industrias para las cuales los sistemas de canal hayan producido la desintermediación.
4. Mencione las condiciones bajo las cuales un fabricante podría querer que su distribución fuera exclusiva, selectiva, o intensiva. Enumere dos productos o marcas que actualmente se distribuyan en cada nivel. ¿Considera usted que cualquiera de estos productos podría ser más rentable si se distribuyera a través de un número diferente de intermediarios?
5. ¿Qué es la administración de las relaciones con los socios (PRM) y por qué resulta importante? ¿Cómo afecta la PRM la administración de las relaciones con los clientes?
6. Enumere y describa brevemente las principales funciones de logística. Proporcione un ejemplo de una decisión que algún gerente de logística tendría que tomar para cumplir cada una de las principales funciones.

Preguntas de aplicación

1. Piense en un producto que forme parte de su vida cotidiana. Perfile a los probables miembros del canal que podrían trabajar juntos para proporcionarle este producto. ¿Qué valor agrega cada miembro?
2. Considere un producto que usted pudiera comprar en una tienda de aparatos electrónicos local. ¿Cómo cambiaría su interés en el producto y su acceso a él si sólo se vendiera directamente por el fabricante? ¿Qué impacto, positivo o negativo, tendría la eliminación de miembros del canal sobre la capacidad del fabricante para crear y mantener relaciones con los clientes?
3. Analice las razones subyacentes detrás de los argumentos de este libro con respecto a que "cadena de demanda" podría ser un mejor término que "cadena de suministro". ¿Está o no usted de acuerdo? ¿Cómo concuerda el concepto de red de entrega de valor con estos dos conceptos?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Cuando usted realiza compras en línea, ¿con qué frecuencia ha deseado poder tomar el teléfono y obtener respuesta inmediata a una pregunta? ¿Qué tan alta es esa mesa de billar? ¿Ese programa de cómputo es compatible con mi sistema operativo? Proporcionar servicio inmediato al cliente en las compras en línea podría constituir un gran reto para las compañías de venta directa. Mientras los clientes que compran en Circuit City pueden hacer preguntas a un vendedor sobre las características de las diferentes cámaras de video digitales, quienes compran en línea en Buy.com se basan en fotografías de los productos y en sus descripciones para responder sus interrogantes. Con la finalidad de tratar mejor las preocupaciones de los clientes y poder responder sus preguntas, muchos detallistas en línea ofrecen servicio al cliente "en vivo" a través de una ventana de charla instantánea. Los representantes de servicio no solamente pueden responder las preguntas, también guiar a los clientes a través del sitio web de la compañía para encontrar el producto idóneo.

1. Visite Land's End (www.landsend.com) e investigue las opciones de servicio al cliente en línea de la empresa. Como cliente, ¿la charla en línea le parece atractiva? ¿Agrega un valor a los productos de Land's End?
2. ¿Considera usted que el servicio al cliente en persona distingue a Land's End de los detallistas en línea que no ofrecen este servicio? ¿Cómo afecta esto las relaciones que Land's End crea con sus clientes?

Enfoque en la ética

El crecimiento explosivo de internet ha facilitado la venta directa de las empresas a los consumidores. Aunque los intermediarios alguna vez fueron esenciales para proporcionar un excelente servicio al cliente y crear un fácil acceso a una gran variedad de productos y servicios, internet hace posible que el fabricante de un producto venda directamente y mantenga, e incluso mejore, el servicio al cliente y, por ende, su satisfacción. Y, en muchos casos, los fabricantes de productos y servicios deben desarrollar nuevas oportunidades de canal, como internet y otros canales directos, para mantener su competitividad. Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos canales a menudo los coloca en competencia directa con sus socios de canal establecidos. Por ejemplo, Sony ya vende sus productos directamente a los consumidores a través de su sitio web www.sonystyle.com, y compite directamente con concesionarios Sony que van desde pequeñas tiendas de aparatos electrónicos familiares hasta gigantes como Wal-Mart y Best Buy.

1. ¿Es ético que los fabricantes compitan con leales miembros de canal establecidos al vender directamente a los consumidores?
2. ¿Qué impacto tiene el conflicto de canal en las relaciones con el cliente?
3. ¿Cómo podría un fabricante vender directamente y al mismo tiempo proteger el sustento de leales miembros de canal?

Videos

El caso en video de Hasbro que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 11



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. explicar los roles que desempeñan detallistas y mayoristas en el canal de distribución
2. describir los principales tipos de detallistas y proporcionar ejemplos de cada uno
3. identificar los principales tipos de mayoristas y dar ejemplos de cada uno
4. explicar las decisiones de marketing que enfrentan detallistas y mayoristas

Venta al detalle y al por mayor

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior aprendimos los fundamentos del diseño y de la administración de los canales de distribución. Ahora examinaremos más a fondo las dos funciones más importantes de los intermediarios: la venta al detalle y la venta al por mayor (mayoreo). Seguramente el lector ya sabe algo de la venta al detalle —a diario usa los servicios de detallistas de todos tipos y tamaños—. Sin embargo, es probable que sepa mucho menos acerca de la multitud de mayoristas que operan tras bambalinas. En este capítulo exploraremos las características de los diferentes tipos de detallistas y mayoristas, las decisiones de marketing que toman, y las tendencias para el futuro.

Para empezar nuestro viaje, examinaremos a Whole Foods Market. En el entorno de marketing actual, casi todos los detallistas, grandes o pequeños, tienen que competir con Wal-Mart, el detallista y la *compañía* más grande del mundo. Pocos detallistas *pueden* competir directamente con Wal-Mart y sobrevivir. Sin embargo, el pequeño Whole Foods está prosperando bajo su sombra. Continúe leyendo y averigüe cómo lo hace.

En estos días, Wal-Mart vende prácticamente de todo. Esto significa que compite despiadadamente con casi todos los demás detallistas, no importa cuál sea la categoría del producto. Wal-Mart vende más juguetes que Toys "R" Us, y la mitad de los comestibles que el principal detallista de comestibles Kroger. Le da dolores de cabeza a Blockbuster en las ventas de DVD y videos, y se lleva una buena parte del negocio de aparatos electrónicos de consumo de Best Buy. Casi todos los detallistas, grandes o pequeños, se esfuerzan para diseñar estrategias con las que puedan competir con Wal-Mart y sobrevivir.

Por lo tanto, ¿cómo se *puede* competir con un gigante como Wal-Mart? La mejor respuesta es: no se puede, por lo menos no directamente. Quizás la mejor estrategia sería no tratar de superarlo. En vez de competir directamente con él, los competidores inteligentes eligen cuidadosamente su territorio.

De hecho, esta historia ni siquiera trata sobre Wal-Mart, hablaremos acerca de este coloso más adelante en el capítulo. Más bien es una historia parecida a la de David y Goliat, y trata sobre Whole Foods Market, una pequeña cadena de tiendas de comestibles que se está labrando su propio territorio bajo la sombra del gigante. Whole Foods tiene solamente 170 tiendas en todo el mundo comparadas con las más de 5000 de Wal-Mart, y sus ventas anuales totales son de aproximadamente 4 mil millones de dólares, a diferencia de los 285 mil millones de Wal-Mart.

Aunque ésta no parece una pelea justa, Whole Foods está prosperando a través de un meticuloso posicionamiento —específicamente, posicionándose *lejos* de Wal-Mart. En vez de tratar de obtener un volumen de ventas masivo y escasísimos márgenes, Whole Foods se dirige a un selecto grupo de clientes acomodados y les ofrece "alimentos naturales, orgánicos y *gourmet*, cultivados bajo una política basada en el Día de la Tierra". Como lo expresa un analista: "Mientras otras tiendas de comestibles están preocupadas y temen a Wal-Mart, Whole Foods realiza sus funciones de manera normal. El tofu se sigue vendiendo; los huevos orgánicos frescos están en el refrigerador; y la carne no contiene hormonas".

La propuesta de valor de Whole Foods se resume en su lema: "Alimentos sanos, gente sana, planeta sano". Al llegar a una tienda Whole Foods, rápidamente se advierte que no es una tienda de comestibles normal. En lugar de encontrar las hileras de refrescos de cola de mercado masivo apiladas en los pasillos de las tiendas tradicionales, Whole Foods vende refrescos orgánicos y jugos Odwalla. En el departamento de productos alimenticios usted encontrará papas azules, hongos *portobello* del tamaño de un plato, raíces de malanga, y *edamame* (frijol de soya japonés verde). Los jabones y papeles higiénicos naturales reemplazan a las marcas nacionales comunes. También puede comprar *mousaka* sin carne y té de hierbas como refrigerios para ingerir después de su sesión de meditación. Para mantener el posicionamiento de la compañía, la mayoría de las etiquetas de los productos de la tienda proclaman que son "orgánicos", "100 naturales", y "no contienen aditivos".

El sitio web de Whole Foods, con muchos tonos alusivos a la Tierra, refuerza el posicionamiento de la compañía. El sitio ofrece recetas para preparar alimentos saludables como "Panqueques de batatas con salsa cremosa de eneldo", "Arroz basmati horneado y trucha rellena de pasas de Corinto", y "Consejos para principiantes sobre cómo preparar tofu, tempeh, y otros productos de soya.". El sitio contiene gran cantidad de información sobre una amplia variedad de temas de salud y bienestar provenientes de fuentes como la biblioteca WholeHealthMD y American Botanical Council. Puede encontrar información sobre los usos médicos potenciales de más de 100 hierbas, y terapias alternativas como acupuntura, reflexología, y homeopatía.

Tanto en línea como en la tienda, una visita a Whole Foods es más que un día de compras, es toda una experiencia. Y la experiencia no se parece en nada a lo que encontraría en Wal-Mart. "Creamos un ambiente atractivo, divertido, único, informal, cómodo, y educativo", proclama la compañía. "Queremos que nuestras tiendas se conviertan en puntos de reunión para la comunidad, donde nuestros clientes puedan convivir con sus amigos y hacer nuevas amistades".

El diseño de Whole Foods no es para todos —este elegante detallista atiende a un segmento de consumidores cuidadosamente seleccionado—. Sus clientes son personas acomodadas, liberales, y cultas que viven en ciudades universitarias como Austin, Texas; Boulder, Colorado; y Ann Arbor, Michigan. Su ingreso promedio anual sobrepasa el promedio de Estados Unidos de 8000 dólares. Los consumidores de Whole Foods viven un estilo de vida saludable, se preocupan por su salud, por los alimentos que comen, y por el medio ambiente. Tienden a realizar buenas obras y detestan la desalmada ambición corporativa. Whole Foods realmente no tiene que competir con comerciantes masivos como Wal-Mart por estos consumidores. De hecho, un cliente de Whole Foods tiene más probabilidad de boicotear a su tienda Wal-Mart local que de comprar ahí.

A los clientes les gusta que el compromiso de la tienda llegue más allá de lo que contienen sus anaqueles. En su "Declaración de interdependencia", la compañía reconoce que cumplir con su lema "Alimentos sanos, gente sana, planeta sano" implica hacer algo más que simplemente vender alimentos. Significa preocuparse por el bienestar y la calidad de vida de todos los socios de la compañía, desde clientes, empleados, y proveedores, hasta abarcar las amplias comunidades donde opera.

Su preocupación por los clientes es profunda. "Realizamos grandes esfuerzos para satisfacer y encantar a nuestros clientes", dice un portavoz de la compañía. "Queremos cumplir o sobrepasar sus expectativas cada vez que compran.". Whole Foods también se preocupa por sus empleados: en los últimos ocho años, ha sido incluida en la lista de *FORTUNE* sobre las "100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos". Se preocupa por sus proveedores; su declaración de interdependencia estipula: "Consideramos a nuestros socios comerciales como aliados para atender a nuestros accionistas. Los tratamos con respeto, justicia e integridad, y esperamos lo mismo a cambio.". Para respaldar esto, la compañía apoya las prácticas de agricultura sustentable y ecológica, y vende casi exclusivamente alimentos orgánicos.

Whole Foods también se preocupa por la comunidad. Proporciona apoyo financiero a empleados que realizan servicio comunitario voluntario. Invierte en la conservación del medio ambiente local. Una de sus tiendas ubicada en Berkeley, Calilfornia, obtiene casi toda su energía eléctrica a partir de paneles solares instalados en los techos. La luz se obtiene mediante un sistema eléctrico especial cuyas características permiten ahorrar energía. Quizás el mayor compromiso de Whole Foods hacia la comunidad sea que dona el 5 por ciento de sus utilidades después de impuestos a organizaciones sin fines de lucro.

Tal compromiso, junto con su fuerte posicionamiento y objetivos, ha convertido a Whole Foods en uno de los detallistas de alimentos más redituable y de crecimiento más rápido en el mundo. Actualmente es la cadena de alimentos naturales más importante a nivel mundial. Sus elegantes tiendas registran un promedio de 689 dólares en ventas por pie cuadrado, casi el doble que una tienda de comestibles tradicional. Y la cadena obtiene un 2.9 por ciento de márgenes de utilidad, 2.5 veces más que el promedio de la industria. En tanto que otras tiendas han enfrentado ventas y crecimiento de utilidades limitados o incluso disminuciones al desafiar el fulminante ataque de Wal-Mart, las ventas de Whole Foods aumentaron en un 44 por ciento los últimos dos años; las utilidades subieron hasta el 62 por ciento.

Por lo tanto, Whole Foods no puede competir directamente con las tiendas Wal-Mart ubicadas por todo el mundo, no puede igualar sus masivas economías de escala, su increíble volumen en poder de adquisición, súper eficiente logística, amplia selección, y precios difíciles de vencer; pero ni siquiera trata de hacerlo. En vez de eso, se enfoca en clientes que Wal-Mart no puede atender, ofreciéndoles el valor que Wal-Mart no les puede entregar. Al posicionarse lejos de Wal-Mart y de otras tiendas dominantes, Whole Foods ha encontrado su propio lugar en el mundo, y éste es muy redituable.[1]

La historia de Whole Foods nos permite abordar el muy cambiante mundo de los revendedores de hoy. En este capítulo examinaremos la *venta al detalle* y la *venta al por mayor.* En la primera sección, veremos la naturaleza y la importancia de la venta al detalle, los principales tipos de detallistas que operan en tiendas y los que operan sin éstas, las decisiones que toman los detallistas, y el futuro de la venta al detalle. En la segunda sección trataremos estos mismos temas pero en relación con los mayoristas.

Venta al detalle

¿Qué es la venta al detalle? Todos sabemos que Wal-Mart, Home Depot, y Target son detallistas, pero también lo son los representantes de Avon, Amazon.com, el hotel Holiday Inn local, y un médico que atiende a sus pacientes. La **venta al detalle** abarca todas aquellas actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Muchas instituciones —fabricantes, mayoristas y detallistas— efectúan ventas al detalle; pero la mayor parte de este tipo de ventas la realizan los **detallistas:** negocios cuyas ventas provienen *primordialmente* de la venta al detalle.

Venta al detalle
Todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Detallista
Negocio cuyas ventas provienen *primordialmente* de la venta al detalle.

Aunque la mayor parte de las ventas al detalle se efectúa en tiendas, en años recientes la *venta al detalle sin tiendas de por medio* ha crecido a un ritmo mucho mayor que la venta al detalle en tiendas. La venta al detalle sin tiendas de por medio incluye la venta a los consumidores finales vía correo directo, catálogos, teléfono, internet, a través de programas de televisión, reuniones en casas u oficinas, contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, y otros diversos enfoques de venta directa al detalle. Pormenores de estas variantes del marketing directo los veremos en el capítulo 13. En este capítulo nos concentraremos en la venta al detalle realizada en tiendas.

TIPOS DE DETALLISTAS

Las tiendas de venta al detalle son de todo tipo y tamaño, y siguen surgiendo nuevos tipos. En la tabla 11.1 se describen los tipos de tiendas de venta al detalle más importantes, los cuales estudiaremos en las secciones siguientes. Las tiendas se pueden clasificar con base en varias características e incluyen: la *cantidad de servicio* que ofrecen, la amplitud y profundidad de sus *líneas de producto*, los *precios relativos* que cobran, y la forma en que *se organizan*.

TABLA 11.1
Tiendas de especialidad

Tiendas de especialidad: Manejan una línea limitada de productos con un surtido profundo dentro de esa línea: tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, mueblerías, florerías, y librerías. Una tienda de ropa sería una *tienda de una sola línea*, una tienda de ropa para caballero sería una *tienda de línea limitada*, y una tienda de camisas para caballero hechas a la medida sería una *tienda de superespecialidad*. Ejemplos: Gap, The Athlete's Foot, Williams-Sonoma.
Tiendas departamentales: Manejan varias líneas de producto por lo regular ropa, muebles, y artículos para el hogar y cada línea se opera como un departamento individual manejado por medio de compradores o comerciantes especializados. Ejemplos: Sears, Macy's, Marshall Field's.
Supermercados: Operaciones relativamente grandes, de costos y márgenes bajos, alto volumen, y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades del consumidor de comestibles y productos para el hogar. Ejemplos: Kroger, Vons, A&P, Food Lion.
Tiendas de conveniencia: Tiendas relativamente pequeñas situadas cerca de áreas residenciales. Están abiertas hasta tarde los siete días de la semana y trabajan una línea limitada de productos de conveniencia con alto volumen de ventas. Ejemplos: 7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K.
Tiendas de descuento: Estas tiendas venden mercancía estándar a precios más bajos con márgenes más estrechos y volúmenes de venta más altos. Ejemplos: tiendas de descuento en general como Wal-Mart, Target, Kmart; y tiendas de descuento de especialidad: Circuit City.
Detallistas de precio rebajado: Venden mercancía que compran a precios más bajos de los que se pagan normalmente al por mayor y por ello cobran a los consumidores menos que el precio al detalle, por lo regular son productos sobrantes, excedentes, e irregulares obtenidos a precios rebajados de los fabricantes o de otros detallistas. Esta categoría incluye *tiendas de fábrica* que son propiedad de y están operadas por los fabricantes (ejemplo: Mikasa); *detallistas independientes de precio rebajado* que son propiedad de y están operadas por empresarios o divisiones de detallistas corporativos más grandes (ejemplo: TJ Maxx); y *clubes de bodega* (*o clubes de ventas al por mayor*) que venden una selección limitada de comestibles, aparatos, ropa, y otros productos de marca con descuentos sustanciales para los consumidores que pagan por una membresía (ejemplos: Costco, Sam's Club, BJ's Wholesale Club).
Supertiendas: Tiendas más grandes que buscan satisfacer todas las necesidades del consumidor en cuanto a productos comestibles y no comestibles de compra rutinaria. Este tipo incluye a los eliminadores de categoría, quienes trabajan un surtido muy profundo de una categoría específica y cuentan con personal muy bien informado (ejemplos: Best Buy, PETsMART, Staples); los supercentros, una combinación de supermercado y tienda de descuento (ejemplos: Wal-Mart Supercenter, SuperTarget y Super Kmart Center, Meijer); e hipermercados, que son tiendas de hasta 220,000 pies cuadrados de espacio y son una combinación de supermercado, tienda de descuento, y bodega detallista (ejemplos: Carrefour [Francia]; Pyrca [España]).

Cantidad de servicio Productos distintos requieren cantidades de servicio diferentes, y las preferencias de los clientes en cuanto a servicio varían. Los detallistas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado, y servicio completo.

Los *detallistas de autoservicio* sirven a clientes que están dispuestos a encargarse de su propio proceso de "encontrar-comparar-seleccionar" a fin de ahorrar dinero. El autoservicio es la base de todos los negocios de descuento y suelen usarlo vendedores de artículos de conveniencia (como supermercados) y bienes de compra de marcas nacionales con alto volumen de ventas (como Best Buy).

Los *detallistas de servicio limitado,* como Sears o JC Penney, ofrecen más ayuda a los compradores porque trabajan más artículos de compra acerca de los cuales los clientes necesitan información. El aumento en los costos de operación redunda en precios más altos.

En tiendas *detallistas de servicio completo,* como son las tiendas de especialidad y departamentales de primera clase, los vendedores ayudan a los clientes en todas las fases del proceso de compra. Las tiendas de servicio completo trabajan, por lo regular, más artículos de especialidad a cuyos compradores les gusta "ser atendidos". Estas tiendas prestan más servicios, lo cual implica costos operativos mucho más elevados que se transmiten a los clientes en forma de precios más altos.

Línea de productos Los detallistas también se pueden clasificar según la longitud y la amplitud del surtido de sus productos. Algunos detallistas, como las **tiendas de especialidad,** manejan líneas estrechas de productos con surtidos profundos dentro de cada línea. Este tipo de tiendas está floreciendo actualmente. El creciente uso de la segmentación de mercados, de la selección de mercados meta, y de la especialización de productos ha tenido como resultado una mayor necesidad de tiendas que se concentren en productos y segmentos específicos.

Tienda de especialidad
Tienda de venta al detalle que trabaja una estrecha línea de productos con un surtido profundo dentro de esa línea.

Por contraste, las **tiendas departamentales** trabajan una amplia variedad de líneas de productos. En años recientes, las tiendas departamentales han sentido la presión, por un lado, de las tiendas de especialidad más concentradas y flexibles y, por el otro, de las tiendas de descuento más eficientes y de precios más bajos. En respuesta a esta presión, muchas tiendas departamentales han añadido la fijación de precios promocional para enfrentar la amenaza de las tiendas de descuento. Otras han aumentado el uso de marcas propias y "tiendas de diseñador" de una sola marca para competir con las tiendas de especialidad. Algunas más están probando las ventas por correo, por teléfono, y por la web. El servicio sigue siendo el factor clave que las distingue. Tiendas departamentales de alto nivel como Nordstrom, Saks, Neiman Marcus y otros elegantes sitios de este tipo están prosperando al poner énfasis en el servicio de alta calidad.

Tienda departamental
Organización de venta al detalle que trabaja una extensa variedad de líneas de producto, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual manejado mediante compradores o comerciantes especializados.

Los **supermercados** son el tipo de tiendas de venta al detalle donde se compra con mayor frecuencia. Sin embargo, hoy en día estas tiendas están enfrentado un lento crecimiento en ventas debido al menor crecimiento demográfico y al aumento de la competencia; por un lado, por parte de tiendas de comestibles con descuento y supertiendas, y por otro de las tiendas de comestibles especializadas. Los supermercados también han resentido el rápido crecimiento de la cantidad de personas que comen fuera de su casa. Por ello, muchos supermercados tradicionales enfrentan tiempos difíciles.[2]

Supermercado
Tienda de autoservicio grande, de costos y márgenes bajos, volumen alto, y autoservicio, que maneja una extensa variedad de productos alimenticios, para la limpieza, y para el hogar.

Es debido a esto que casi todos los supermercados están efectuando mejoras para atraer más clientes. En la batalla por la "participación de estómagos", la mayor parte de los supermercados grandes ha subido de nivel al mejorar los ambientes de sus tiendas y proporcionar ofertas de alimentos de mejor calidad, como panificadoras propias, mostradores de comida *gourmet*, y departamentos de mariscos frescos. Por ejemplo, Safeway convirtió recientemente 300 de sus tiendas a formatos de "estilo de vida", lo cual implica luz tenue, pisos y anaqueles de madera, y departamentos de productos para el hogar. Otros supermercados están recortando costos mediante el establecimiento de operaciones más eficientes y bajan sus precios para competir más efectivamente contra las tiendas de comestibles de descuento. Por último, algunos han agregado las ventas por internet. Hoy en día, el 25 por ciento de todas las tiendas de comestibles, incluyendo a Safeway, Albertsons, D'Agostino, entre otros, venden sus productos en línea y esta cifra está aumentando lentamente. Forrester Research calcula que las compras de comestibles en línea llegarán a 17.4 mil millones de dólares en el año 2008.[3]

Las **tiendas de conveniencia** son pequeños establecimientos que trabajan una línea limitada de artículos de conveniencia que tienen rotación elevada. Las cerca de 138,000 tiendas de conveniencia ubicadas en Estados Unidos tuvieron ventas con un valor de 394.7 mil millones de dólares. Más de dos tercios de las utilidades de estas tiendas provienen de la venta de gasolina; y más de la mitad de las ventas de tabaco y bebidas.[4]

Tienda de conveniencia
Establecimiento pequeño, situado cerca de un área residencial, abierto durante un amplio horario los siete días de la semana y que maneja una línea limitada de productos de conveniencia que tienen rotación elevada.

En años recientes, la industria de las tiendas de conveniencia ha sufrido por un exceso de capacidad al tiempo en que su mercado primario, constituido por obreros jóvenes del sexo masculino, se ha reducido. Por ello, muchas cadenas están rediseñando sus tiendas para





■ Remodelación de tiendas de conveniencia: 7-Eleven se está deshaciendo de su imagen de tienda de "parada de camioneros" y está transformando sus establecimientos al ofrecer gran surtido de productos y entornos más elegantes.

atraer compradoras femeninas. Están abandonando la imagen de "parada para camioneros" en la que los hombres llegaban a comprar cerveza, cigarrillos y revistas, y en vez de esto, han comenzado a ofrecer alimentos preparados frescos, y entornos más limpios, seguros, y elegantes. Consideremos el siguiente ejemplo:[5]

> Hay algo familiar en este lugar de atenuado esquema en colores naranja y verde. Sus pasillos son amplios y sus exhibidores armonizan con ellos. Enfriándose en el refrigerador se encuentra el Chardonnay de la casa, cerca del mostrador donde los *croissants* con queso crema y las *baguettes* están saliendo del horno. En un pasillo cercano, la vistosa máquina de capuchino ofrece café con sabores a plátano y calabaza con especias. Hay *sushi* y, por supuesto, ramos de flores recién cortadas situados junto a la máquina de helados. Sí, esta elegante tiendita es un 7-Eleven, o lo será una vez que el equipo de la compañía compuesto por destacados técnicos, diseñadores, y desarrolladores de producto terminen una de las remodelaciones más ambiciosas ocurridas en la historia de la compañía. El rey de las tiendas de conveniencia, más conocido por vender artículos populares como el Big Gulp y dar acceso a toda hora a los *twinkis*, está escalando la cadena alimenticia en busca de consumidores más acomodados y de márgenes de ganancia más amplios. Después de todo, la mayor parte de las ventas de las tiendas de conveniencia proviene de la gasolina y los cigarrillos, dos categorías que se van estancando cada vez más. Por lo tanto, 7-Eleven está confiando en una nueva e innovadora mezcla que compite más contra Starbucks que contra Shell, y esta transformación parece estar funcionando. Después de declararse en bancarrota en 1990, la suerte de la compañía cambió el año pasado. Sus ventas aumentaron un 12 por ciento y sus utilidades un 66 por ciento.

Las **supertiendas** son mucho más grandes que los supermercados normales y ofrecen un amplio surtido de productos comestibles y no comestibles de compra rutinaria, además de otros artículos y servicios. Wal-Mart, Target, Kmart, y otros detallistas de descuento ofrecen *supercentros:* combinaciones de grandes tiendas de descuento y de alimentos. En Estados Unidos, los supercentros están creciendo a un ritmo anual del 25 por ciento, mientras que la tasa de crecimiento de la industria de supermercados es de sólo el 1 por ciento. Wal-Mart, que abrió su primer supercentro en 1988, ahora tiene casi 2000 en todo el mundo, y capta más del 70 por ciento del volumen de ventas de todos los supercentros.[6]

Supertienda
Tienda mucho más grande que un supermercado normal, la cual maneja un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios, y servicios de compra rutinaria.

En los últimos años, los llamados **eliminadores de categoría** también han sido partícipes del crecimiento explosivo de las supertiendas, que en realidad son tiendas de especialidad gigantes. Estas tiendas alcanzan el tamaño de un hangar para aviones, trabajan un surtido muy profundo de una línea determinada, y son atendidas por empleados capacitados. Los eliminadores de categoría predominan dentro de una amplia gama de categorías, las cuales incluyen libros, artículos para bebés, juguetes, electrónica, productos para mejorar el hogar, blancos y toallas, artículos para fiesta, artículos deportivos, e incluso artículos para

Eliminador de categoría
Tienda gigante de especialidad que ofrece un surtido muy completo de una línea específica y cuenta con empleados que conocen bien esa línea.

MARKETING EN ACCIÓN 11.1

Wal-Mart: La compañía más grande del mundo

En 1962, Sam Walton y su hermano abrieron la primera tienda de descuento Wal-Mart en la pequeña ciudad de Rogers, Arkansas. Era una tienda grande y plana, parecida a una bodega, y vendía de todo, desde ropa y productos automotrices hasta electrodomésticos pequeños a precios bajos. Los expertos pronosticaron poco éxito para el novel detallista: los conocimientos convencionales sugerían que las tiendas de descuento sólo tendrían éxito en ciudades grandes.

Sin embargo, desde sus modestos comienzos, la cadena se ha disparado en el escenario estadounidense de la venta al detalle. Increíblemente, las ventas anuales de Wal-Mart ahora sobrepasan los 288 mil millones de dólares, 1.7 veces más que las ventas de Target, Sears, JC Penney, y Costco juntas, convirtiéndose así en la compañía más grande del mundo. Es el principal vendedor de múltiples categorías de productos de consumo, incluyendo comestibles, juguetes, discos compactos, y productos para el cuidado de mascotas. Vende más ropa que Gap y Limited juntos. De manera sorprendente, Wal-Mart vende el 30 por ciento de todos los pañales desechables que se compran en Estados Unidos cada año, el 30 por ciento de los productos para el cuidado del cabello, el 26 por ciento de los dentífricos, y el 20 por ciento del alimento para mascotas.

En un día del año 2003, las ventas por 1.52 mil millones de dólares de Wal-Mart sobrepasaron el PIB de 26 países. La compañía está bien establecida en ciudades estadounidenses grandes y se está expandiendo rápidamente a mercados internacionales. Por ejemplo, Wal-Mart es actualmente el empleador privado más grande de México. El gigante detallista ha tenido un impacto sustancial en la economía estadounidense. Uno de cada 235 hombres, mujeres y niños en Estados Unidos es un asociado de Wal-Mart. De acuerdo con un estudio, Wal-Mart es responsable del 25 por ciento de las asombrosas ganancias en productividad de la nación durante la década de 1990.

¿Cuáles son los secretos que hay detrás de este espectacular éxito? Primero, y antes que nada, Wal-Mart está muy dedicado a cumplir con su propuesta de valor de "Precios bajos siempre. ¡*Siempre*!". Su misión es "bajar el costo de la vida mundial". Para cumplir su promesa, escucha y cuida a sus clientes, trata a sus empleados como socios, y mantiene sus costos fijos.

Wal-Mart conoce bien a sus clientes y así los cuida. Tal como lo expresa un analista: "El evangelio de la compañía… es relativamente simple: Ser un agente para los clientes, averiguar lo que quieren, y vendérselos al precio más bajo posible". La compañía está muy cerca de sus clientes, por ejemplo, todos los altos ejecutivos de Wal-Mart pasan por lo menos dos días a la semana visitando las tiendas, hablando directamente con los clientes y observando las operaciones. Después, Wal-Mart entrega lo que los clientes quieren: una amplia selección de productos cuidadosamente seleccionados a precios incomparables. El actual presidente y ejecutivo en jefe de Wal-Mart concluye: "Estamos obsesionados por entregar valor a nuestros clientes".

Además de escuchar y cuidar a sus clientes, Wal-Mart también cuida bien a sus empleados. La compañía cree que, al final, sus empleados son quienes realmente la mejoran. Wal-Mart fue el primero en llamar a sus empleados "asociados", práctica copiada por sus competidores. Los asociados trabajan como socios, están profundamente involucrados en las operaciones, y comparten las recompensas de su buen desempeño.

> Todos en Wal-Mart [son] asociados… desde [el director ejecutivo]… hasta la cajera llamada Janet en el Wal-Mart de la carretera 50 de Ocoee, Florida. "Nosotros", "todos", y "nuestro" son las palabras operativas. Los gerentes de departamento de Wal-Mart, asociados por hora que se encargan de uno o más de treinta y tantos departamentos que van desde productos deportivos hasta electrónica, tienen acceso a las cifras que muchas compañías jamás revelan a sus gerentes generales: costos, cargos por transporte, márgenes de utilidad. La compañía fija un alto margen de utilidad para cada tienda, y si la tienda sobrepasa dicho margen, entonces los asociados por hora comparten la ganancia adicional.

Por último, Wal-Mart entrega valor real al mantener vigilados los costos. Wal-Mart es una máquina de distribución totalmente dedicada que posee la estructura de costos más baja de la industria. Esto permite al gigante detallista cobrar precios bajos y obtener utilidades altas. Por ejemplo, los precios de los comestibles bajan en promedio del 10 al 15 por ciento en los mercados donde Wal-Mart ha entrado, y los precios de sus alimentos son en promedio un 20 por ciento más bajos que los de las tiendas de comestibles rivales. Los precios más bajos de Wal-Mart atraen a más

mascotas. Otra variación de las supertiendas son los *hipermercados*, enormes supertiendas quizá tan grandes como *seis* campos de fútbol americano. Aunque los hipermercados han tenido mucho éxito en Europa y otros mercados mundiales, no ha sucedido lo mismo en Estados Unidos.

Por último, para algunos detallistas, la línea de productos es en realidad un servicio. Los detallistas de servicios incluyen a hoteles y moteles, bancos, aerolíneas, universidades, hospitales, cines, clubes de tenis, boliches, restaurantes, talleres de reparación, estéticas, y tintorerías. En Estados Unidos, los detallistas de servicios están creciendo con mayor rapidez que los detallistas de productos.

Precios relativos Los detallistas también pueden clasificarse de acuerdo con los precios que cobran (vea la tabla 11.1). La mayor parte de los detallistas cobra precios normales y ofrece mercancía y servicio a clientes de calidad normal. Otros ofrecen mercancía y servicios de más alta calidad a precios más altos. Los detallistas que ofrecen precios bajos son las tiendas de descuento y detallistas "de precio rebajado".



■ *Las principales tiendas de descuento, como Wal-Mart, dominan actualmente el escenario de la venta al detalle. Primero, y antes que nada, Wal-Mart está dedicado a cumplir con su propuesta de valor de "Precios bajos siempre. ¡Siempre!".*

compradores, lo cual produce mayores ventas, vuelve a la compañía más eficiente, y le permite bajar sus precios aun más.

Los bajos costos de Wal-Mart son resultado de una administración superior y de una tecnología más sofisticada. Sus oficinas centrales ubicadas en Bentonville, Arkansas, poseen uno de los sistemas de comunicación por computadora más grandes de Estados Unidos —superado solamente por el sistema del Departamento de Defensa— y proporciona a los gerentes de todo el país acceso instantáneo a información operativa y de ventas. Sus enormes centros de distribución totalmente automatizados emplean la última tecnología para abastecer eficazmente a las tiendas. Wal-Mart también gasta menos que sus competidores en publicidad como un porcentaje de las ventas. Dado que Wal-Mart tiene lo que los clientes desean a los precios que quieren pagar, su reputación se ha extendido rápidamente por recomendación verbal y no requiere de más publicidad.

Por último, Wal-Mart mantiene sus costos bajos utilizando un "inflexible método de compras". En tanto que la compañía es conocida por la cálida manera en que trata a sus clientes, también es conocida por la calculadora forma con que obtiene precios bajos de sus proveedores. El siguiente extracto describe una visita a la oficina de compras de Wal-Mart:

> No espere ni un saludo ni personas amistosas… Una vez conducido hacia uno de los pequeños y austeros salones de compras, espere una dura mirada a través de la mesa y prepárese a rebajar sus precios. "Son gente muy, muy enfocada, y usan su poder de compra más convincentemente que nadie en Estados Unidos", dice el vicepresidente de marketing de un proveedor importante. "Hablan suavemente, pero tienen corazones de piraña, y si cuando usted va con ellos no está totalmente preparado, le cortarán [la cabeza]".

Algunos críticos argumentan que Wal-Mart presiona demasiado a sus proveedores, sacando a algunos del negocio. Sin embargo, sus defensores dicen que simplemente protege los intereses de sus clientes al forzar a los proveedores a ser más eficientes. "Wal-Mart es duro, pero completamente honesto y directo en sus tratos con los proveedores", dice un consultor de la industria. "Wal-Mart ha forzado a los fabricantes a ponerse en orden.". De hecho, para vender 288 mil millones de dólares en productos cada año, primero debe desarrollar una red de socios para *suministrar* estos productos. Eso requiere de una hábil administración de las relaciones con los proveedores.

Algunos observadores se preguntan si Wal-Mart podría ser muy grande y aun así retener enfoque y posicionamiento. Se preguntan si un Wal-Mart todavía más grande podría permanecer cerca de sus clientes y empleados. Los directivos de la compañía prometen que sí. No importa dónde operemos, la política de Wal-Mart es cuidar de nuestros clientes "tienda por tienda", dice un alto ejecutivo. "Estaremos bien mientras no perdamos nuestra receptividad hacia los consumidores".

Fuentes: Citas y otra información de Bill Saporito, "Is Wal-Mart Unstoppable?", *FORTUNE*, 6 de mayo de 1991, pp. 50-59; Carol J. Loomis, "Sam Would Be Proud", *FORTUNE*, 17 de abril de 2001, pp. 131-144; Cait Murphy, "Introduction: Wal-Mart Rules", *FORTUNE*, 15 de abril de 2002, pp. 94-98; Jerry Useem, "One Nation Under Wal-Mart", *FORTUNE*, 3 de marzo de 2003, pp. 65-78; Bruce Upbin, "Wall-to-Wall Wal-Mart", *Forbes*, 12 de abril de 2004, p. 76; Sandra O'Loughlin y Barry Janoff, "Wal-Mart Keeps Smiling, and Rivals Are Not Happy", *Brandweek*, 21 de junio de 2004, p. S62; Don Longo, "Wal-Mart on Its Way to Becoming the First Trillion Dollar Corporation", *Retail Merchandiser*, marzo de 2005, p. 7; "100 Top Retailers", *Stores*, julio de 2005, consultado en www.stores.org; y Wal-Mart 2005 Annual Report, consultado en www.walmartstores.com en abril de 2005.

Tiendas de descuento. Una **tienda de descuento** vende mercancía estándar a precios más bajos mediante la aceptación de márgenes más reducidos y la venta de grandes volúmenes. Las primeras tiendas de descuento recortaban sus gastos al ofrecer pocos servicios y operar en locales tipo bodega situados en distritos de renta baja y mucho tráfico. Las tiendas de descuento actuales han mejorado su decoración y aumentado sus servicios, mientras mantienen sus precios bajos a través de operaciones más eficientes y menos personal. Las principales tiendas de descuento, como Wal-Mart, dominan actualmente el escenario de la venta al detalle (vea Marketing en acción 11.1).

Tienda de descuento
Establecimiento de venta al detalle que vende mercancía estándar a precios más bajos mediante la aceptación de márgenes de ganancia más reducidos y la venta de grandes volúmenes.

Detallistas de precio rebajado. Cuando las principales tiendas de descuento subieron de categoría, apareció una nueva ola de **detallistas de precio rebajado** para llenar el vacío de precio bajo y volumen alto. Las tiendas de descuento ordinarias compran a precios al por mayor normales y aceptan márgenes de ganancia más bajos para mantener también bajos los precios. Por contraste, los detallistas de precio rebajado compran a precios menores que los precios al por mayor normales y cobran a los consumidores un precio más bajo que el precio

Detallista de precio rebajado
Detallista que compra a precios al por mayor menores que los normales y vende a precios menores que los de la venta al detalle. Como ejemplos están las tiendas de fábrica, los detallistas independientes, y los clubes de bodega.

al detalle normal. Encontramos detallistas de este tipo en todas las áreas, desde alimentos, ropa y aparatos electrónicos, hasta corredores de bolsa con descuento y bancos austeros.

Los tres principales tipos de detallistas de precio rebajado son los *independientes*, las *tiendas de fábrica*, y los *clubes de bodega*. Los **detallistas de precio rebajado independientes** son propiedad de empresarios, están operados por empresarios, o son divisiones de corporaciones de venta al detalle más grandes. Aunque muchas de estas compañías son operadas por detallistas independientes pequeños, la mayor parte es propiedad de cadenas de detallistas más grandes. Como ejemplos podemos citar a TJ Maxx y Marshall's, propiedad de TJC Companies, y a vendedores web como Overstock.com.

Detallista de precio rebajado independiente
Detallista de precio rebajado propiedad de empresarios, operado por empresarios, o que es una división de una corporación de ventas al detalle más grande.

Las **tiendas de fábrica** —operadas por los fabricantes de productos como Liz Claiborne, Carters, Levi Strauss, y otros— algunas veces se agrupan en *centros comerciales de tiendas de fábrica* y *centros de ahorro*, donde docenas de tiendas ofrecen precios hasta 50 por ciento más bajos que el precio normal al detalle en una amplia gama de artículos. Mientras que este tipo de centros comerciales incluyen principalmente a las tiendas de fábrica, los centros de ahorro combinan las tiendas de fábrica con detallistas de precio rebajado y expendios de liquidación de tiendas departamentales como Nordstrom Rack, Neiman Marcus Last Call Clearance Centers, y Off 5th (Saks Fifth Avenue). Los centros comerciales constituidos por tiendas de fábrica se han convertido en una de las áreas de la venta al detalle que más rápidamente está creciendo.

Tienda de fábrica
Operación de venta al detalle a precio rebajado propiedad de un fabricante, el cual la opera, y que normalmente vende mercancías excedentes, descontinuadas, o irregulares del mismo fabricante.

Estos centros están subiendo actualmente de categoría, algunos incluso han eliminado la palabra "fábrica" de su descripción, con lo que la brecha entre las tiendas de fábrica y tipos de detallistas más tradicionales se está reduciendo. Conforme se reduce tal brecha, los descuentos ofrecidos se restringen. Sin embargo, un número creciente de centros de tiendas de fábrica ya vende marcas como Coach, Polo, Ralph Lauren, Dolce & Gabbana, Giorgio Armani, Gucci, y Versace, ello provoca que las tiendas departamentales protesten ante los fabricantes de esas marcas. Debido a sus costos más altos, las tiendas departamentales tienen que cobrar más de lo que cobran los expendios de precio rebajado. Los fabricantes alegan que envían a esos expendios la mercancía del año anterior y la de segunda clase, no la mercancía nueva que suministran a las tiendas departamentales. No obstante, las tiendas departamentales están preocupadas por el creciente número de compradores que están dispuestos a hacer viajes de fin de semana para abastecerse de mercancía de marca con ahorros sustanciales.

Los **clubes de bodega** (*clubes al por mayor* o *bodegas por membresía*), como Sam's Club, Costco, y BJ's, operan en enormes y fríos locales tipo bodega y ofrecen pocas comodidades. Los clientes deben llevar por sí mismos, como puedan, muebles, aparatos electrodomésticos pesados, y otros artículos grandes a la caja. Tales clubes no hacen entregas a domicilio y muchos no aceptan tarjetas de crédito, pero ofrecen precios ultrabajos y remates sorpresa en cierta mercancía de marca. Aunque sólo constituyen cerca del 4 por ciento del total de ventas al detalle en Estados Unidos, los clubes de bodega han crecido rápidamente en los últimos años. Estos detallistas atraen no sólo a consumidores con bajos ingresos que buscan ofertas en productos muy limitados, sino a todo tipo de clientes que busca una gran variedad de productos, desde los más necesarios hasta los más extravagantes. Consideremos a Costco, el detallista de club de bodega más grande de Estados Unidos:

Club de bodega
Detallista de precio rebajado que vende una selección limitada de comestibles, aparatos domésticos, ropa y otros artículos diversos de marca, con importantes descuentos a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.



■ Detallistas de precio rebajado: Los compradores de clubes de bodega como Costco "gastan menos" en marcas privadas de cosas como toallas de papel, detergente, y vitaminas. Al mismo tiempo, "gastan más" pagando buenos precios por artículos que hacen que sus corazones latan más fuerte. Costco incluso ofreció un dibujo de Pablo Picasso en su sitio web a sólo 129,999.99 dólares.

> Lo que Costco representa es un segmento de venta al detalle donde los productos de alta categoría se pueden adquirir a precios de descuento. Es el vendedor de vinos finos más grande de Estados Unidos (ofrece vinos como el Chateau Cheval-Blanc Bordeaux que cuesta 229.99 por botella) y de aves preparadas (vende 55,000 pollos rostizados al día). El año pasado vendió 45 millones de *hot dogs*, a 1.50 dólares cada uno, y 60,000 quilates de diamantes de hasta 100,000 dólares. Incluso ofreció un dibujo de Pablo Picasso en Costco.com a sólo 129,999.99 dólares. Los *yuppies* buscan los últimos artefactos ahí. Hasta la gente acomodada compra en Costco.
>
> Hubo un tiempo en que solamente los pobres compraban en tiendas de precio rebajado. Pero los clubes de bodega atraen a una raza urbana sofisticada que se adapta a lo que un consultor de venta al detalle llama "el nuevo lujo". Estos compradores rechazan relojes

Seiko pero compran TAG Heuer; prefieren palos de golf Jack Nicklaus que Callaway; cambian el café Maxwell House por (evidentemente) Starbucks. Ellos prefieren "gastar más" en artículos que hacen que sus corazones latan más fuerte y por los que no tienen que pagar el precio completo. Después, "gastan menos" en marcas privadas de cosas como toallas de papel, detergente, y vitaminas. Al servir a este segmento de rápido crecimiento, Costco ha crecido también. "Es el mejor concepto formulado para gastar más y menos", dice el consultor. "Es una genial innovación en el nuevo lujo".[7]

Enfoque organizacional Aunque muchas tiendas de venta al detalle tienen dueños independientes, otras se agrupan bajo alguna forma de organización corporativa o contractual. Los principales tipos de organizaciones de venta al detalle —*cadenas corporativas, cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas, organizaciones de franquicia*, y *conglomerados* (agrupaciones) *de comerciantes*— se describen en la tabla 11.2.

Las **cadenas de tiendas** son dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan conjuntamente. Poseen muchas ventajas con respecto a las tiendas independientes: su tamaño les permite comprar en grandes cantidades a precios más bajos y ahorrar en campañas publicitarias. Pueden contratar a especialistas que se ocupen de áreas como fijación de precios, promoción, negociaciones, control de inventarios, y pronósticos de ventas.

Cadenas de tiendas
Dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan conjuntamente, efectúan compras y promoción centralizadas, y venden líneas de mercancía similares.

El gran éxito de las cadenas corporativas propició que muchos detallistas independientes se agruparan en una de dos formas de asociaciones contractuales. Una de ellas es la *cadena voluntaria:* un grupo de detallistas independientes patrocinado por un mayorista que realiza compras en grupo y entabla negocios comerciales comunes, lo cual analizamos en el capítulo 10. Como ejemplos podemos citar a Independent Grocers Alliance (IGA), Western Auto, y Do-It Best Hardware Center. La otra forma de asociación contractual es la *cooperativa de detallistas* —grupo de detallistas independientes que se unen para establecer una operación central de venta al por mayor, de propiedad conjunta, que realiza actividades de negocios comerciales y de promoción en forma conjunta—. Como ejemplos podemos citar a Associated Grocers y Ace Hardware. Estas organizaciones permiten a los detallistas independientes obtener los ahorros en compras y en promoción que necesitan para igualar los precios de las cadenas corporativas.

TABLA 11.2
Principales tipos de organizaciones de venta al detalle

Tipo	Descripción	Ejemplos
Cadenas de tiendas corporativas	Dos o más expendios que comúnmente son propiedad de un dueño y tienen un control común, practican compras y ventas centralizadas, y venden líneas similares de mercancía. Hay cadenas corporativas en todo tipo de áreas, pero son más fuertes en las de tiendas departamentales, tiendas de comestibles, farmacias, zapaterías, y tiendas de ropa para dama.	Sears, Safeway (tiendas de comestibles), CVS (farmacias), Williams-Sonoma (utensilios de cocina y vajillas)
Cadenas voluntarias	Grupos de detallistas independientes, patrocinados por mayoristas, que realizan compras de gran volumen y negociaciones comerciales en forma conjunta.	Independent Grocers Alliance (IGA), Do-It Best Hardware Center, Western Auto, True Value
Cooperativas de detallistas	Grupos de detallistas independientes quienes establecen una organización central de compras y realizan conjuntamente actividades de promoción.	Associated Grocers (tiendas de comestibles), Ace (ferretería)
Organizaciones de franquicia	Asociación contractual entre un franquiciador (fabricante, mayorista, u organización de servicio) y uno o varios *franquiciatarios* (empresarios independientes que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia). Las organizaciones de franquicia normalmente se basan en un producto, servicio, o modo único de hacer negocios, o en un nombre comercial o una patente, o en la buena fama que el franquiciador ha desarrollado.	McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, Meineke Mufflers, 7-Eleven
Conglomerados de comerciantes	Corporaciones de formato libre que combinan varias líneas y formas diversificadas de venta al detalle bajo la propiedad de un dueño central, junto con cierta integración de sus funciones de distribución y gerencia.	Marcas limitadas

Franquicia
Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista, o una organización de servicio (franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compra el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia.

Otra forma de organización contractual de venta al detalle es la **franquicia.** La principal diferencia entre las organizaciones de franquicia y otros sistemas contractuales (cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas) es que las franquicias normalmente se basan en un producto o servicio únicos; en un método de hacer negocios; o en el nombre comercial, la buena fama, o la patente que el franquiciador ha desarrollado. Las franquicias se han destacado en las áreas de comida rápida, centros de salud y/o acondicionamiento físico, peluquerías, renta de automóviles, moteles, agencias de viajes, inmobiliarias, y docenas de otros productos y servicios.

Pero las franquicias abarcan mucho más que establecimientos de hamburguesas y centros de acondicionamiento físico; han surgido para satisfacer cualquier necesidad. El franquiciador Mad Science Group proporciona programas de ciencia para escuelas, grupos de exploradores, y fiestas de cumpleaños. Mr. Handyman proporciona servicio de reparación para propietarios de viviendas, en tanto que Ferry Maids arregla sus casas.

Alguna vez las franquicias fueron consideradas como arribistas en los negocios independientes, pero ahora dominan el 40 por ciento de todas las ventas al detalle hechas en Estados Unidos. En estos días, es casi imposible caminar por una calle citadina o manejar por una calle suburbana sin ver un McDonald's, Subway, Jiffy Lube, o Holiday Inn. Uno de los franquiciadores más conocidos y exitosos, McDonald's, cuenta con más de 31,000 establecimientos en 119 países. Atiende a casi 50 millones de clientes al día, y obtiene más de 31 mil millones de dólares en ventas anuales en todo su sistema. Más del 70 por ciento de los restaurantes McDonald's del mundo son propiedad de franquiciatarios y están operados por ellos. Muy cerca de McDonald's se ubica Subway Sandwiches and Salads, una de las franquicias de crecimiento más rápido, con 24,000 establecimientos en 84 países, incluyendo cerca de 18,000 en Estados Unidos.[8]

Por último, los *conglomerados de comerciantes* son corporaciones que combinan distintos formatos de venta al detalle bajo la propiedad de un dueño central. Un ejemplo es Limited Brands, la cual opera The Limited (ropa de moda para dama), Express (moderna marca privada de ropa para dama y caballero), Victoria's Secret (lencería atractiva y productos de belleza), Bath & Body Works (productos lujosos pero naturales para el cuidado de la belleza y del cuerpo), y The White Barn Candle Company (artículos de decoración y fragancias para el hogar). La venta al detalle tan diversificada, parecida a la estrategia multimarca, proporciona sistemas de administración superiores y economías que benefician por separado a todas las operaciones de venta al detalle.

Vinculación de conceptos

Baje su velocidad y piense en los diferentes tipos de detallistas con los que trata habitualmente, muchos de los cuales se traslapan en cuanto a los productos que venden.

- Elija un producto muy conocido: una cámara, un horno de microondas, una herramienta para cortar el césped, u otra cosa. Busque el producto en dos tipos de tienda muy diferentes, digamos una tienda de descuento o en una tienda eliminadora de categoría, y en una tienda departamental o en una pequeña tienda de especialidad. Compare las tiendas en cuanto a surtido de productos, servicios, y precios. Si usted fuera a comprar el producto, ¿dónde lo compraría y por qué?
- ¿Qué le sugiere su excursión de compras con respecto al futuro de los formatos competidores de tienda que tomó de muestra?

DECISIONES DE MARKETING DE DETALLISTAS

Los detallistas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer y retener clientes. En el pasado, los detallistas atraían a los clientes con selecciones de productos únicos y más o mejores servicios. Hoy en día, las selecciones de productos y los servicios de las tiendas detallistas se parecen cada vez más. Los fabricantes de marcas nacionales, en su afán por aumentar el volumen de sus ventas, han colocado sus mercancías en todos lados. Estas marcas se pueden encontrar no sólo en tiendas departamentales, sino también en tiendas de descuento de mercancía masiva, tiendas de precio rebajado, y en la web. Por lo tanto, ahora es más difícil que un detallista ofrezca mercancía exclusiva.

La diferenciación mediante el servicio entre las tiendas también se ha erosionado. Muchas tiendas departamentales han recortado sus servicios, en tanto que las tiendas de descuento han incrementado los suyos. Los clientes se han vuelto más listos y sensibles al precio; no ven por qué han de pagar más por marcas idénticas, sobre todo cuando las diferencias en el servicio se están reduciendo. Por todos estos motivos, muchos detallistas están reexaminando sus estrategias de marketing.

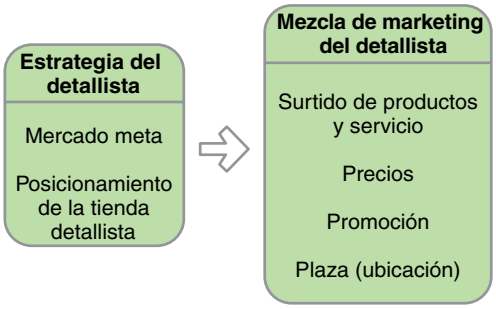


FIGURA 11.1
Decisiones de marketing de los detallistas

Así como se muestra en la figura 11.1, los detallistas enfrentan decisiones de marketing importantes en relación con sus *mercados meta* y su *posicionamiento, el surtido de productos y servicios, el precio, la promoción, y la plaza* (o punto de venta).

Mercado meta y decisión de posicionamiento En primer lugar, los detallistas deben definir sus mercados meta y luego decidir cómo se van a posicionar dentro de esos mercados. ¿La tienda debe concentrarse en compradores con recursos abundantes, escasos, o intermedios? ¿Los compradores meta quieren variedad, profundidad de surtido, conveniencia, o precios bajos? En tanto no definan y caractericen sus mercados, los detallistas no podrán tomar decisiones congruentes en cuanto a el surtido de productos, los servicios, precios, la publicidad, la decoración de la tienda ni emprender cualesquiera otras acciones que deban apoyar su posición.

Son demasiados los detallistas que no definen claramente sus mercados meta y su posición. Tratan de tener "algo para todos" y terminan dejando insatisfechos a todos los mercados. Por contraste, los detallistas de éxito definen bien sus mercados meta y se posicionan firmemente. Por ejemplo, Wal-Mart se posiciona con base en precios bajos. En una reciente encuesta para probar el reconocimiento por parte de los consumidores de los lemas de marcas estadounidenses, un 67 por ciento de los encuestados asociaba a Wal-Mart con su promesa de "Precios bajos siempre. ¡Siempre!". El segundo lugar, Sprite, obtuvo solamente el 35 por ciento de reconocimiento.[9]

Si Wal-Mart es dueño de la posición de precios bajos, ¿cómo esperan poder competir con esto otras tiendas de descuento? De nuevo, la respuesta es un buen posicionamiento y un mercado meta. Por ejemplo, en vez de enfrentar directamente a Wal-Mart, Target prospera al dirigirse a un nicho aparentemente contradictorio de "descuentos exclusivos". Se ha convertido en la cadena de descuento número dos de Estados Unidos al ofrecer precios de descuento con un estilo de categoría y un diseño y servicio de alto nivel. El posicionamiento de Target de "espere más, gaste menos" lo distingue y ayuda a aislarse de Wal-Mart.

De igual manera, la cadena de suministros para mascota PETCO compite eficazmente con competidores de precios bajos como Wal-Mart y PETsMART al posicionarse en una categoría exclusiva:

> Con los miembros de la generación X posponiendo el compromiso de tener hijos y los baby boomers lidiando con hogares vacíos, cada vez más estadounidenses tratan a sus mascotas como niños malcriados con pelaje. En años recientes "la manera en que la gente ve a los animales en la casa ha cambiado drásticamente", dice un ejecutivo de PETCO, y señala que el 55 por ciento de los perros mascota duerme en la cama de su dueño. La gente está gastando "más en lo que se considerarían productos frívolos", agrega un consultor de la industria, "como cosas para mimar a sus mascotas".
>
> Esta tendencia ha sido muy buena para las mascotas, pero Sparky no es el único que menea su cola. También ha sido buena para PETCO, que reestructuró su modelo de negocios para aprovecharla. Hace 10 años, PETCO obtenía la mayor parte de sus ingresos de la venta de alimento. Hoy en día, dos tercios de sus ingresos provienen de servicios de cuidado y entrenamiento de mascotas, y de productos de especialidad como dentífrico sabor carne (7.50 dólares) y reductores de estrés que emiten feromonas (30 dólares). Este cambio hacia propuestas más caras ha ayudado a PETCO a evitar la lucha frontal con Wal-Mart, una creciente fuerza en el suministro de productos para mascota. De los 10,000 productos que ofrece PETCO, sólo el 40 por ciento se traslapa con los de Wal-Mart. Y elevar su categoría ha proporcionado márgenes operativos más altos para PETCO que para PETsMART, el líder de la industria, el cual se enfoca más en tiendas tipo bodega. Este inteligente posicionamiento y selección de mercado propició que PETCO obtuviera un crecimiento de dos cifras en sus ingresos por más de 11 años consecutivos.[10]



■ Posicionamiento de venta al detalle: Para evitar una feroz competencia con Wal-Mart y con el líder del mercado enfocado en el costo PETsMART, PETCO se ha transformado en un imperio de suministros de lujo para mascotas.

Decisión sobre el surtido de productos y los servicios Los detallistas deben tomar decisiones sobre tres importantes variables del producto: *surtido de productos, mezcla de servicios* y *ambiente de la tienda*.

El *surtido de productos* del detallista debe diferenciarlo y al mismo tiempo coincidir con las expectativas de los compradores meta. Una posible estrategia es ofrecer mercancía que ningún otro competidor trabaje, como sus propias marcas privadas o marcas nacionales de las cuales sea distribuidor exclusivo. Por ejemplo, Saks tiene derechos exclusivos para vender conocidas marcas de diseñadores. También ofrece una línea exclusiva de moda para el hogar bajo su propia marca: Jane Seymour. Otra posibilidad es organizar eventos de comercialización espectaculares —Bloomingdale's tiene fama de organizar fastuosos espectáculos en los que se exhiben artículos de un país dado, como India o China—. O bien, el detallista puede ofrecer mercancía sorpresa, como cuando Costco pone a la venta surtidos sorpresa de artículos de segunda, saldos, o liquidaciones. Por último, el detallista puede distinguirse al ofrecer gran surtido de productos a un mercado meta altamente definido. Por ejemplo, Lane Bryant trabaja artículos en tallas grandes; Brookstone ofrece un surtido inusitado de aparatos en lo que constituye una juguetería para adultos.

La *mezcla de servicios* también puede ayudar a distinguir a un detallista de otro. Por ejemplo, algunos detallistas invitan a los clientes a hacer preguntas o a consultar a los representantes de servicio en persona, vía telefónica, o en línea. Home Depot ofrece una diversa mezcla de servicios para los clientes que hacen sus propias reparaciones, desde clases sobre "Cómo hacerlo" hasta una tarjeta de crédito de la tienda.

El *ambiente de la tienda* es otro elemento del arsenal de productos del detallista. Cada tienda tiene una organización física para hacer que desplazarse en su interior sea fácil o difícil. Cada tienda tiene una "sensación"; una tienda está desordenada, otra es encantadora, una tercera es elegante, y una cuarta es sombría. La tienda debe tener un ambiente planificado de manera congruente con su mercado meta y que incite a los clientes a comprar. Por ejemplo, consideremos la forma en que Urban Outfitters se distingue al crear ambientes de tienda únicos.

> La parte interior de una tienda Urban Outfitters dista mucho de los interiores severos e iguales de las tiendas Gap o Express. "Comprar aquí debe semejarse a la búsqueda de un tesoro", dice Laura O'Connor, la gerente de mercancía general de 34 años de Urban. O'Connor y su equipo dan a cada tienda una sensación de boutique. Urban entrega pequeños lotes de nueva mercancía todos los días para mantener un surtido variado. Venden artículos de moda nuevos y reciclados junto a los artículos para el hogar (como cortinas bordadas con cuentas y cocteleras), lo cual estimula las ganas de

curiosear y crea una atmósfera que va de acuerdo con la tienda. Los equipos de artes visuales de cada tienda, por lo general cuatro artistas por ubicación, la redecoran cada dos semanas. Las paredes del departamento de caballeros de una tienda, por lo menos esta semana, están cubiertas con páginas deportivas de periódico teñidas de color rosa. ¿Qué hay de la joyería Art Decó? O'Connor obtuvo esa idea cuando visitó un museo en Praga. Los surtidos siempre cambiantes y la decoración hacen que los clientes se detengan para ver qué hay de nuevo; y el diseño "abarrotado pero organizado" los mantiene ahí al venderles artículos inesperados. Urban incluso coloca consolas X-Box y de videojuegos antiguos en sus secciones de ropa para caballeros con el propósito de que los aburridos novios no presionan a las compradoras femeninas a irse de la tienda. Como resultado, los clientes de Urban se quedan un tiempo promedio de 45 minutos por visita, más del doble de lo que permanecen los compradores en la mayoría de las tiendas de ropa. Esta es la razón por la cual la empresa genera 596 dólares en ventas por pie cuadrado al año, un 80 por ciento más que Limited y Express, y esto convierte a Urban Outfitters en una de las tiendas de ropa con mejor desempeño.[11]

Otros detallistas practican la "venta al detalle con base en la experiencia". En REI, los consumidores pueden probar el equipo de alpinismo en una gigantesca pared ubicada dentro de la tienda, o probar los impermeables GORE-TEX al entrar en un baño de lluvia simulado. En Lifestyles Spa de Van Nuys, California, los compradores pueden vestir trajes de baño para asistir a la tienda y meterse en *jacuzzis* de agua caliente para "probarlos". De manera similar, Maytag ha establecido tiendas "pruébelo antes de comprarlo" donde muestra productos en entornos reales de cocinas y cuartos de lavado, atrayendo a los consumidores a probar los productos antes de tomar una decisión. "Los compradores potenciales de lavadoras y secadoras pueden lavar una carga de ropa", dice un analista. "O si [necesitan] una nueva estufa, pueden hornear primero algunas galletas; y probar una lavavajillas para saber si realmente no hace ruido".[12]

Cada vez más detallistas están convirtiendo sus tiendas en "teatros" que transportan a los consumidores hacia inusitados e interesantes ambientes de compra. Por ejemplo, las tiendas del detallista de equipo exterior Cabela's son tanto museos de historia natural para los fanáticos de actividades al aire libre como expendios de venta al detalle (vea Marketing en acción 11.2). El enorme Mall of America situado cerca de Minneapolis, es un verdadero patio de juegos que atrae a 42 millones de visitantes cada año. Bajo un mismo techo, el centro alberga más de 520 tiendas de especialidad, 50 restaurantes, el parque de diversiones Camp Snoopy de 7 acres con 25 juegos y atracciones, el enorme LEGO Imagination Center, una pista de patinaje sobre hielo, un acuario, un campo de golf en miniatura que ocupa dos pisos, y Underwater Adventures, que cuenta con cientos de especímenes marinos y un espectáculo de delfines.[13]

Todo esto confirma que las tiendas de venta al detalle son algo más que simples surtidos de mercancía: son entornos que experimentan quienes compran ahí. El ambiente de una tienda es una potente herramienta que permite a los detallistas diferenciar sus establecimientos de los de sus competidores.

Decisión sobre precio La política de precios de un detallista debe considerar su posicionamiento, el mercado meta, el surtido de productos y servicios, y la competencia. A todos los detallistas les gustaría cobrar sobreprecios altos y tener un gran volumen de ventas, pero estas dos cosas pocas veces van de la mano. La mayor parte de los detallistas busca *o bien* sobreprecios altos en un volumen bajo (casi todas las tiendas de especialidad) *o* sobreprecios bajos en volúmenes altos (comerciantes masivos y tiendas de descuento).

Por ejemplo, la boutique Bijan's, localizada en Rodeo Drive de Beverly Hills, vende corbatas de seda a 375 dólares y chalecos de piel de avestruz a 19,000 dólares. Su política de "recibir sólo con previa cita" está diseñada para hacer que sus clientes acaudalados y famosos se sientan cómodos con esos precios. El señor Bijan dice: "Si alguien va a gastar 400,000 dólares en su visita, es justo que reciba mi total atención.".[14] El volumen de ventas de Bijan es bajo, pero la tienda obtiene una utilidad sustancial en cada venta. En el otro extremo, TJ Maxx vende ropa de marca a precios de descuento, y se conforma con un margen de ganancia más estrecho en cada venta, pero vende un volumen mucho mayor.



■ La boutique de Bijan localizada en Rodeo Drive de Beverly Hills vende corbatas de seda a 375 dólares y chalecos de piel de avestruz a 19,000 dólares. Su política de "recibir sólo con previa cita" hace que sus clientes acaudalados y famosos se sientan cómodos con esos precios.

MARKETING EN ACCIÓN 11.2

Cabela's: Crear una sensación de asombro a las personas que odian ir de compras

A primera vista, el detallista de equipo exterior Cabela's parece romper todas las reglas de la venta al detalle. Primero, sitúa sus tiendas en minúsculas y lejanas ubicaciones, lugares como Sidney, Nebraska, Prairie du Chien, Wisconsin, Dundee, Michigan, Lehi, Utah, y Owatonna, Minnesota. Para empeorar las cosas, se dirige a clientes ¡que odian ir de compras! El cliente típico Cabela's es un hombre dado a la reclusión que pasa mucho tiempo al aire libre y detesta las compras y las grandes multitudes.

Así que, ¿cómo se explica el vertiginoso éxito de Cabela's? En la última década, Cabela's ha evolucionado de ser un negocio popular de pedidos por catálogo a una de las tiendas detallistas más notorias del país. A pesar de las ubicaciones de Cabela's, que con frecuencia están en lugares remotos, los clientes van a sus 11 supertiendas a comprar equipo de caza, pesca, y actividades al aire libre. Una tienda Cabela's típica atrae 4.4 millones de clientes al año, un promedio de 40,000 clientes en un sábado, y de 50,000 a 100,000 en un fin de semana feriado. La mitad de los clientes de Cabela's maneja 100 millas o más para llegar a la tienda, y muchos recorren hasta 350 millas. Las escuelas incluso envían camiones llenos de niños.

De hecho, las tiendas Cabela's se han convertido en destinos turísticos. Su tienda de Michigan es la atracción turística más grande del estado, recibe a más de 6 millones de personas al año. La tienda de Minnesota es la segunda atracción en número de visitantes al año, después del Mall of America. Y la tienda Cabela's de Sidney, Nebraska, una población de sólo 6000 habitantes ubicada a 150 millas de la ciudad más cercana (Denver), atrae a 1.2 millones de visitantes cada año, convirtiéndola en la segunda atracción turística de Nebraska, detrás del Omaha Zoo.

¿Qué es lo que atrae a este montón de reacios compradores a las remotas tiendas Cabela's? Parte de la respuesta son las cosas que venden. Las enormes supertiendas Cabela's, que miden 230,000 pies cuadrados (1.5 veces más que un supercentro Wal-Mart típico) contienen un amplio surtido de mercancía de calidad a precios razonables. Cabela's compite en precio con las tiendas de descuento, pero vende una selección de seis a diez veces más profunda, más de 200,000 tipos de artículos de pesca, caza, navegación, excursionismo, y tiro con arco. "Tendría que visitar dos o tres tiendas diferentes para encontrar todas las marcas que tiene Cabela's", dice Jason Gies, un ingeniero mecánico de 26 años que manejó 150 millas para comprar una antigua escopeta Remington usada.

Cabela's también vende líneas de ropa de marca y regalos que atraen a las esposas e hijos de los compradores, siendo así una parada popular para toda la familia. Además, Cabela's ofrece un servicio de primera clase. Los empleados de sus departamentos deben aprobar un examen de 100 preguntas sobre los productos que venden. Para los clientes que compran ahí durante viajes de caza, Cabela's incluso ofrece cabinas y corrales para alojar a sus perros de caza o caballos mientras compran. Los cazadores que portan rifles son bienvenidos.

Pero un amplio surtido de productos y un buen servicio no explican las grandes multitudes que llegan a Cabela's. La magia real del detallista está en las *experiencias* que crea para sus visitantes. "Es más que un lugar para comprar anzuelos de pesca", dice un portavoz de Cabela's. "Los Cabela", los hermanos Dick y Jim nacidos en Nebraska, "querían crear una sensación de asombro". ¡Misión cumplida! En cada una de sus tiendas, Cabela's ha creado el equivalente a un parque temático de historia natural para los fanáticos de actividades al aire libre.

Consideremos, por ejemplo, su nueva tienda localizada cerca de Fort Worth, Texas,



■ *Cabela's: "Es más que un lugar para comprar anzuelos de pesca…"*

Los detallistas también deben decidir la medida en que usarán las ofertas y otras promociones de precio. Algunos no utilizan para nada las promociones de precio, sino que compiten en cuanto a la calidad del producto y del servicio. Por ejemplo, es difícil imaginar a Bijan promoviendo una venta de dos por el precio de uno. Otros detallistas practican la *fijación de precios "alta-baja"*: —cobran precios más altos todos los días, ofrecen ofertas frecuentes y otras promociones de precio para aumentar el tráfico en la tienda, rematan mercancía no vendida, crean una imagen de precio bajo, o atraen a los clientes que compran otras cosas a precios normales. Sin embargo, Wal-Mart, Costco, Home Depot, y otros detallistas masivos practican la *fijación de precios bajos todos los días* (*EDLP*, por sus siglas en inglés), y cobran precios bajos y constantes todos los días con pocas ofertas o descuentos. La mejor estrategia depende de la estrategia de marketing del detallista y de los enfoques en cuanto a fijación de precios de los competidores.[15]

Decisión sobre promoción Los detallistas usan las herramientas de promoción acostumbradas —publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y marketing directo— para llegar a los consumidores. Se anuncian en diarios, revistas, radio,



■ *"… queremos crear una sensación de asombro."*

la décimo primera tienda de Cabela's y la más grande hasta ahora. En el centro de la tienda está la Conservation Mountain, una réplica de dos pisos de alto que tiene cascadas y arroyos. La montaña está dividida en cuatro ecosistemas y cinco biorregiones: una pradera de Texas, un hábitat de Alaska, un casquete glaciar del Ártico, un bosque estadounidense, y la cima de una montaña de los Alpes. Cada biorregión está habitada por animales disecados de calidad de museo en poses de acción: desde perros de pradera, venados, alces, y caribúes, hasta osos pardos, osos polares, bueyes almizcleros, y cabras de montaña.

En otras partes de la tienda, Cabela's ha creado un diorama africano con animales mostrados en su hábitat natural: un elefante, un rinoceronte, un búfalo, y leones derribando a su presa. Otras atracciones de la tienda incluyen un museo de trofeos de venados y tres acuarios, donde los visitantes pueden ver peces de agua dulce y aprender a identificarlos. ¿Tiene hambre? Pase por la cafetería Mesquite Grill y compre un emparedado de alce, avestruz, o jabalí. ¡Aquí no hay hamburguesas! La cercana tienda General Store ofrece dulces y refrigerios tradicionales.

Cabela's no escatima en gastos en el desarrollo de este paraíso para deportistas. Un oso polar disecado puede costar hasta 10,000 dólares. La tienda de Fort Worth contiene 800 animales de este tipo, incluyendo a una serpiente de cascabel de Texas. Cabela's incluso creó un nuevo puesto, especialista en compras de taxidermia, un ejecutivo que busca animales disecados y los coloca en escenarios auténticos: dos osos pardos peleando, un leopardo saltando para atrapar a un mono, hasta los excrementos son reales. "El tono muscular del animal, sus ojos, su postura, todo debe ser perfecto", dice el ejecutivo. La colección de taxidermia de la tienda Cabela's localizada en Fort Worth es dos veces más grande que la del Museo de Ciencia e Historia de Fort Worth.

En consecuencia, si usted busca un poco más, se dará cuenta de que en vez de romper las reglas, Cabela's está haciendo todo lo correcto. Está creando experiencias totales que encantan los sentidos y las carteras de sus clientes meta cuidadosamente seleccionados. Júntelo todo y tendrá un poderoso imán para los que aman el aire libre y sus familias. Sólo pregunte a uno de los millones de clientes de Cabela's:

"Yo haría cualquier cosa para evitar ir de compras", dice John Brown, dueño de un pequeño negocio en Cheyenne, Wyoming. En sus 35 años de matrimonio, su esposa dice que sólo dos veces lo ha convencido de acompañarla a ir de compras. Sin embargo, el mes pasado él la invitó a acompañarlo y manejar 100 millas para ir de compras a Cabela's. "Aquí soy como un niño en una tienda de golosinas", dice mientras coloca una caja con equipo de pesca en su carrito.

El truco… es atraer al miembro de la familia que por lo general evita ir de compras: el padre. Una mañana reciente, Lara Miller trataba de reunir a su esposo y a sus tres hijos mientras advertía que su visita a Cabela's se iba prolongando desde la mañana hasta la tarde. La señora Miller, normalmente el único miembro de la familia al que le gusta ir de compras, estaba lista para irse. "Todavía no hemos desayunado", se quejó; y su esposo, Darren Miller, un granjero de Jerome, Idaho, decía "Adoro este lugar".

Fuentes: Extractos, citas, y otra información de Heather Landry, "Plenty in Store", *Knight Ridder Tribune Business News*, 22 de mayo de 2005, p. 1; Kevin Helliker, "Hunter Gatherer: Rare Retailer Scores by Targeting Men Who Hate to Shop", *Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2002, p. A1; Heather Landry, "Many Counting on New Cabela's to Be Quite a Draw", *Knight Ridder Tribune Business News*, 22 de mayo de 2005, p. 1; John Seward, "Outdoor Retailers Plan for Expansion", *Wall Street Journal*, 8 de junio de 2005, p. 1; y Bud Kennedy, "Bud Kennedy Column", *Fort Worth Star Telegram*, 26 de mayo de 2005, p.1

televisión, e internet. Los anuncios podrían apoyarse con insertos en periódicos y vía correo directo. Las ventas personales requieren de una capacitación cuidadosa de los vendedores en lo concerniente a la forma de saludar a los clientes, satisfacer sus necesidades, y atender sus quejas. Las promociones de ventas incluyen demostraciones dentro de la tienda, exhibiciones, concursos, y visitas de celebridades. Los detallistas siempre pueden recurrir a actividades de relaciones públicas, como conferencias de prensa y discursos, inauguraciones de tiendas, eventos especiales, boletines, revistas, y actividades de servicio público. Casi todos los detallistas han creado sitios web que ofrecen a sus clientes información y otras cosas, y a menudo venden mercancía directamente.

Decisión sobre la plaza Los detallistas a menudo citan tres factores críticos para lograr el éxito: ¡*ubicación*, *ubicación*, y *ubicación*! Es muy importante que el detallista seleccione ubicaciones accesibles para el mercado meta en áreas congruentes con el posicionamiento de la empresa. Detallistas pequeños podrían tener que conformarse con los sitios que puedan encontrar o costear. Detallistas grandes, por lo regular, emplean especialistas que seleccionan lugares mediante el uso de métodos avanzados.

En la actualidad, la mayor parte de las tiendas se sitúa cerca de otras tiendas a fin de aumentar su capacidad para atraer clientes y ofrecer a los consumidores la comodidad de comprar en una sola visita. Los *distritos comerciales centrales* eran la principal forma de agrupación de los detallistas estadounidenses hasta la década de 1950. Todas las ciudades y pueblos grandes tenían un distrito comercial central con tiendas departamentales, tiendas de especialidad, bancos, y cines. Sin embargo, cuando la gente comenzó a mudarse a los suburbios, estos distritos comerciales centrales, con sus problemas de tráfico, estacionamiento, y delincuencia, comenzaron a perder clientes. Los comerciantes céntricos empezaron a abrir sucursales en los centros comerciales suburbanos, y la decadencia de los distritos comerciales centrales continuó. En años recientes, muchas ciudades han unido fuerzas con los comerciantes para tratar de revivir las áreas comerciales céntricas mediante la construcción de centros comerciales con estacionamientos subterráneos.

Centro comercial
Grupo de detallistas planificado, desarrollado, y administrado como una unidad, con un solo dueño.

Un **centro comercial** es un grupo de detallistas planificado, desarrollado y administrado como una unidad, con un solo dueño. Un *centro comercial regional,* que es el tipo más grande e impresionante, contiene entre 40 y 200 tiendas. Es como un centro de ciudad en miniatura cubierto y atrae a clientes de un área muy extensa. Un *centro comercial comunitario* contiene entre 15 y 40 detallistas, y suele incluir una sucursal de una tienda departamental o de novedades, un supermercado, tiendas de especialidad, oficinas profesionales, y a veces un banco. La mayoría de los centros comerciales son *centros comerciales de colonia* o *comercios en serie* que generalmente contienen entre 5 y 15 tiendas. Estos centros están cerca de los consumidores y son cómodos; por lo regular, contienen un supermercado, tal vez una tienda de descuento, y varios establecimientos de servicio: tintorería, lavandería de autoservicio, farmacia, centro de renta de videos, peluquería o estética, ferretería, etcétera.

Una reciente adición a la escena de los centros comerciales es el llamado *centro de poder*. Estos enormes centros comerciales al aire libre consisten en una larga fila de tiendas detallistas, que pueden incluir a grandes tiendas autónomas como Wal-Mart, Home Depot, Costco, Best Buy, Michaels, OfficeMax, y CompUSA. Cada tienda tiene su propia entrada con estacionamiento directamente frente a su local para los compradores que sólo visitan una tienda. Los centros de poder han aumentado rápidamente en los últimos años y están amenazando la existencia de los centros comerciales tradicionales techados.

En conjunto, los casi 47,700 centros comerciales ubicados en Estados Unidos ya representan cerca del 75 por ciento de las ventas al detalle (sin contar los automóviles y la gasolina). Un estadounidense promedio realiza 9.5 viajes al centro comercial en un periodo de tres meses, y compra durante un tiempo promedio de 82 minutos, en los que gasta aproximadamente 83 dólares. Sin embargo, muchos expertos sugieren que Estados Unidos ya se ha saturado de centros comerciales. Durante la década de 1990, el espacio para centros comerciales creció a una tasa de aproximadamente el doble que el crecimiento de la población. Como resultado, el 20 por ciento de los centros comerciales ha desaparecido o está a punto de hacerlo. Hay una "superabundancia de espacio para la venta al detalle", dice un experto. "Tendrá que darse una reorganización".[16]

Así, a pesar del desarrollo reciente de muchos nuevos "megamalls", como el espectacular Mall of America, la tendencia actual es hacia los centros comerciales de tiendas orientadas a dar más valor por el dinero; hacia centros de poder, por un lado, y hacia centros comerciales más pequeños, por el otro. Muchos compradores prefieren comprar en "centros de estilo de vida" —pequeños centros comerciales con tiendas de precios altos situadas en lugares convenientes y con ambientes de lujo—, ubicadas normalmente en vecindarios residenciales acomodados y que atienden las necesidades de los consumidores que viven en tales áreas. "Piense en los centros de estilo de vida como una mezcla entre la Calle Principal y la Quinta Avenida", comenta un observador de la industria. "Lo que se busca es combinar lo acogedor de la antigua plaza de pueblo con el prestigio de las tiendas urbanas de moda; el aroma y el ambiente de un parque del rumbo con la simple comodidad de una hilera de comercios.". El futuro de los centros comerciales "será crear sitios para disfrutar y no solo lugares para comprar".[17]

EL FUTURO DE LA VENTA AL DETALLE

Los detallistas operan en un entorno hostil y cambiante que ofrece peligros al igual que oportunidades. Por ejemplo, la industria padece de un exceso de capacidad crónico cuyo resultado ha sido una feroz competencia por el dinero de los clientes. Las características demográficas, los estilos de vida, y los patrones de compra de los consumidores están cambiando rápidamente, lo mismo que las tecnologías de venta al detalle. Así, para tener éxito, los detallistas tendrán que seleccionar con cuidado sus segmentos meta y posicionarse sólidamente. Deberán tener en cuenta los siguientes cambios en la venta al detalle al planear y ejecutar sus estrategias competitivas.







■ Centros comerciales: El espectacular Mall of America contiene más de 520 tiendas de especialidad, 50 restaurantes, un parque de diversiones de 7 acres, el Underwater World con cientos de especímenes marinos y un espectáculo de delfines, y un campo de golf en miniatura que ocupa dos niveles.

Nuevas formas de venta al detalle y acortamiento de los ciclos de vida de la venta al detalle Siguen apareciendo nuevas formas de venta al detalle para enfrentar las nuevas situaciones y necesidades de los consumidores, pero el ciclo de vida de dichas formas de venta novedosas se está volviendo cada vez más corto. Las tiendas departamentales tardaron unos 100 años en llegar a la etapa madura de su ciclo de vida; formas más recientes, como las tiendas de bodega, alcanzaron su madurez en sólo 10 años. En un entorno tal, posiciones de detallistas en apariencia sólidas se pueden derrumbar rápidamente. De los 10 detallistas estadounidenses de descuento más importantes existentes en 1962 (año en que nacieron Wal-Mart y Kmart), ninguno existe ya.

Consideremos a Price Club, la cadena original de tiendas de bodega. Cuando Sol Price abrió su primera tienda de bodega en las afueras de San Diego en 1976, inició una revolución de la venta al detalle. Su cadena, que vendía de todo, desde neumáticos y artículos para oficina hasta cubetas de cinco libras de mantequilla de maní, a precios superbajos, estuvo generando 2.6 mil millones de dólares en ventas al año durante los primeros 10 años. Sin embargo, Price se negó a expandirse más allá de su base de California. Al madurar rápidamente la industria, Price se topó de frente con clubes de venta al por mayor operados por detallistas gigantes como Wal-Mart y Kmart. (En su autobiografía, Sam Walton confesó: "Supongo que he robado, realmente prefiero la palabra 'tomar prestado' las ideas de Sol Price igual que casi todos los participantes de este negocio"). Sólo 17 años después, en un revés de fortuna impresionante, Price vendió su tambaleante negocio a su competidor Costco. El rápido ascenso y caída de Price comprueba que incluso los detallistas más exitosos no pueden relajarse con la posesión de una fórmula ganadora. Para tener éxito, deben adaptarse continuamente a los cambios.[18]

Muchas innovaciones en la venta al detalle se explican parcialmente por el **concepto de rueda de ventas al detalle**.[19] Según este concepto, muchos tipos nuevos de detallistas inician como negocios de bajo margen de ganancia, bajo precio, y baja categoría. Estas tiendas desafían a los detallistas establecidos que han "engordado" al dejar que aumenten sus costos y márgenes. El éxito de los detallistas nuevos los lleva a mejorar sus instalaciones y ofrecer más servicios. Ello hace que sus costos aumenten, lo que los obliga a subir sus precios. Tarde o temprano, estos detallistas llegan a ser iguales a los detallistas convencionales que sustituyeron. El ciclo se inicia otra vez cuando surgen otros tipos de detallistas nuevos con costos y precios más bajos. El concepto de rueda de ventas al detalle parece explicar el éxito inicial y los problemas posteriores de tiendas departamentales, supermercados, y tiendas de descuento, así como los éxitos recientes de detallistas de precio rebajado.

Concepto de rueda de ventas al detalle
Concepto de ventas al detalle según el cual los tipos nuevos de detallistas suelen iniciar como negocios de bajo margen de ganancias, bajo precio, y baja categoría, pero luego se convierten en negocios de precio más alto y servicios más completos, hasta que eventualmente llegar a ser iguales que los detallistas convencionales que sustituyeron.

Crecimiento de la venta al detalle sin tiendas de por medio Casi todos nosotros compramos todavía en la manera tradicional: vamos a la tienda, encontramos lo que queremos, y esperamos pacientemente en fila hasta que sacamos nuestro dinero o tarjeta de

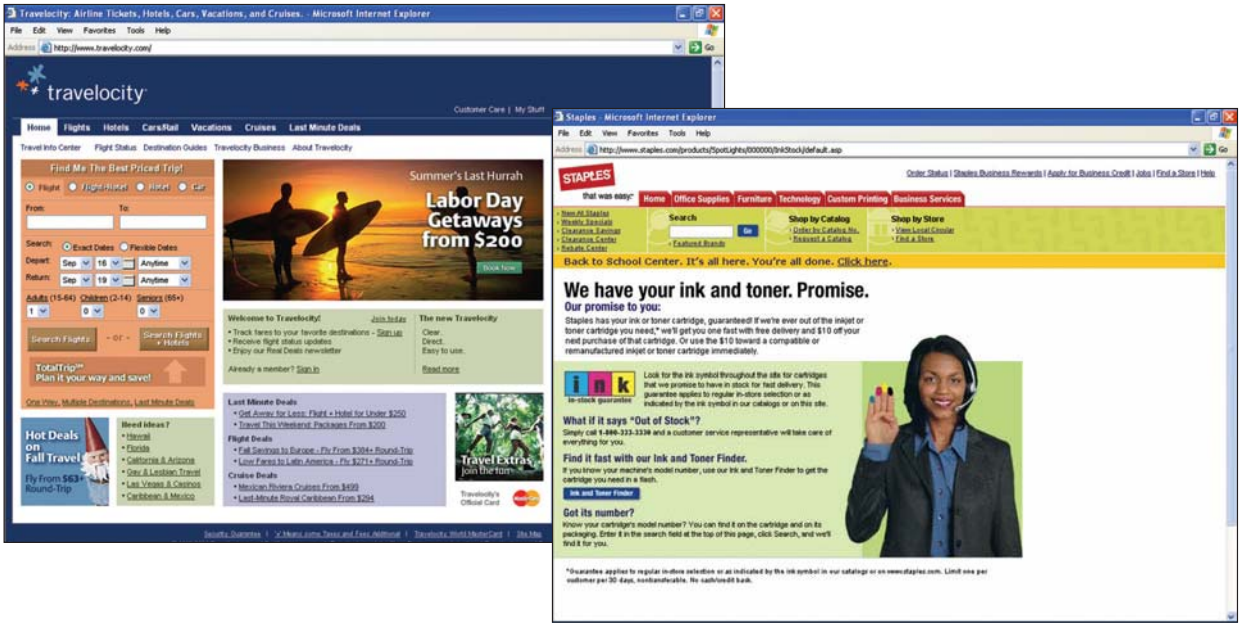
crédito, y llevamos a casa los productos. Sin embargo, los consumidores tienen ahora una serie de alternativas que incluyen pedidos por correo, teléfono, compras por televisión y en línea. Los estadounidenses están evitando cada vez más tener que lidiar con las multitudes de los centros comerciales al realizar sus compras por teléfono o computadora. Aunque tales avances podrían amenazar a algunos detallistas tradicionales, ofrecen oportunidades interesantes a otros. Casi todos los detallistas de tiendas han desarrollando canales de venta directa. De hecho, se están realizando más ventas al detalle por medio de detallistas "de clic e instalaciones físicas" que por medio de detallistas de "sólo clic".[20]

La venta al detalle en línea es la forma más nueva de venta al detalle sin tiendas de por medio. Hace tan sólo unos años surgieron prospectos de venta al detalle en línea. A medida que más consumidores usaban la web, algunos expertos incluso pronosticaron un día en el que los consumidores pasarían por alto la aburrida "vieja economía" de los detallistas y realizarían todas sus compras por internet. Sin embargo, el colapso de las empresas punto-com del año 2000 truncó estas rimbombantes expectativas. Muchos vendedores web que alguna vez habían sido exitosos se derrumbaron y sus expectativas cambiaron casi de la noche a la mañana. Los expertos comenzaron a pronosticar que la venta electrónica al detalle estaba destinada a ser un poco más que una etiqueta en la venta al detalle efectuada en tiendas.

No obstante, las ventas al detalle en línea siguen vigentes y están creciendo. Con sitios web más fáciles de usar, servicios electrónicos mejorados, y el creciente avance en las tecnologías de búsqueda, los negocios en línea están en auge. De hecho, las compras en línea van creciendo a un ritmo mucho más rápido que las compras al detalle en general. En el último año, en Estados Unidos las ventas en línea alcanzaron los 145 mil millones de dólares, un aumento del 26 por ciento con respecto al año anterior y casi un 7 por ciento en todas las ventas al detalle.[21]

Todo tipo de detallistas utilizan ahora la web como una importante herramienta de marketing. Las ventas en línea de detallistas tradicionales gigantes, como Sears, Wal-Mart, y Gap están creciendo rápidamente. Muchos detallistas de sólo clic, como Amazon.com, el sitio de subastas eBay, empresas de viajes en línea como Travelocity y Expedia, entre otros, la están haciendo en grande en la web. En el otro extremo, muchos mercadólogos de nicho están usando a la web para llegar a nuevos mercados y aumentar sus ventas. Las sofisticadas herramientas de búsqueda electrónica actuales (Google, Yahoo!) y los sitios de comparación de productos (Shopping.com, Buy.com, Shopzilla, entre otros) ponen a cualquier detallista electrónico al alcance de millones de clientes con tan sólo un clic.

Sin embargo, mucho del anticipado crecimiento en las ventas en línea irá para los detallistas de multicanal —empresas de clic e instalaciones físicas que pueden combinar exitosamente el mundo real y el virtual—. Consideremos a Staples, el detallista de productos para oficina de 14.5 mil millones de dólares. Después de tan sólo siete años en la web, Staples



■ Venta al detalle en línea: Las ventas al detalle en línea siguen vigentes y están creciendo, especialmente para competidores de clic e instalaciones físicas como Staples. Sus ventas en línea han promediado un crecimiento trimestral de dos dígitos por más de cuatro años. Los negocios también están prosperando para los detallistas de sólo clic, como Travelocity.

captura ventas en línea anuales por más de 3 mil millones de dólares. Sus ventas en línea han promediado un crecimiento trimestral de dos dígitos durante más de cuatro años, pero esto no le quita ventas en sus tiendas. El gasto promedio anual de clientes de pequeñas empresas aumentó desde 600 dólares cuando compran en las tiendas Staples hasta 2800 dólares cuando compran en línea. Como resultado, aunque Staples ha disminuido la apertura de nuevas tiendas, planea seguir desarrollando su presencia en la web. Recientemente volvió a diseñar su sitio electrónico para ampliar su promesa de marketing de "Staples, eso fue fácil" hacia su negocio en línea. Tomando como base la investigación realizada durante dos años, el detallista reconstruyó sus páginas de productos en línea para adaptarse al modo que los clientes compran, incluyendo la forma en que compran en las tiendas.[22]

Convergencia de la venta al detalle Los detallistas actuales están vendiendo casi los mismos productos a los mismos precios y compiten con una amplia variedad de detallistas. Por ejemplo, puede comprar libros en expendios que van desde librerías independientes hasta tiendas de descuento como Wal-Mart, supertiendas como Barnes & Noble, o Borders, o sitios web como Amazon.com. Cuando se trata de aparatos de marca, tiendas departamentales, tiendas de descuento, tiendas de mejoramiento del hogar, detallistas de precio rebajado, supertiendas de electrónica, y muchos sitios web compiten por ganar los mismos clientes. Así que si usted no puede encontrar el horno de microondas que quiere en Sears, cruce la calle y obtenga uno por un mejor precio en Lowe's o Home Depot —o pídalo por internet.

Esta fusión de consumidores, productos, precios y detallistas se llama *convergencia de la venta al detalle*:[23]

> La convergencia de la venta al detalle es la unión de compradores, productos y precios. Clientes de todos los niveles de ingreso compran en las mismas tiendas y a menudo los mismos productos. Las antiguas distinciones de tiendas de descuento, de especialidad, o de departamentos están perdiendo importancia: una tienda exitosa debe igualar a sus rivales en cuanto a selección, servicio, y precio. ¿Dónde se compra lo que se quiere? —esto ha creado el mayor reto que enfrentan los detallistas—. Consideremos la moda. La moda alguna vez fue exclusiva de los ricos, pero ahora pasa rápidamente de las pasarelas de Nueva York y París a las tiendas detallistas de todos los niveles. Ralph Lauren vende su ropa en tiendas departamentales y en el Marshall's del centro comercial en serie. El diseñador Stephen Sprouse acaba de diseñar una línea de edición limitada de bolsas y equipaje Louis Vuitton, y diseñó también una línea de verano para ropa y otros productos de Target.

Tal convergencia implica mayor competencia entre los detallistas y mayor dificultad para diferenciar las ofertas. La competencia dada entre las cadenas de supertiendas y las tiendas independientes ha aumentado. Debido a su gran poder de compra y a sus altos volúmenes de ventas, las cadenas pueden comprar a costos más bajos y prosperar con márgenes de ganancia más estrechos. La llegada de las supertiendas podría acabar rápidamente con las tiendas independientes cercanas. Por ejemplo, la decisión de la supertienda de aparatos electrónicos Best Buy de vender discos compactos como líderes con pérdida a precios bajísimos provocó que varias tiendas de discos especializadas quebraran. Wal-Mart ha sido acusado de destruir tiendas independientes en infinidad de ciudades pequeñas de todo Estados Unidos.

Sin embargo, no todas las noticias son malas para las pequeñas empresas. Muchas tiendas detallistas independientes están prosperando; saben que el gran tamaño y el poder de marketing a menudo no igualan el toque personal que las tiendas pequeñas pueden ofrecer o los nichos especializados que ocupan estas tiendas para su ferviente base de clientes.

El surgimiento de los megadetallistas La aparición de los descomunales comerciantes masivos y las supertiendas de especialidad, la formación de sistemas verticales de marketing, y una racha de fusiones y adquisiciones de detallistas, han creado un núcleo de megadetallistas que son verdaderas superpotencias. Gracias a sus excelentes sistemas de información y a su gran poder de compra, estos gigantes pueden ofrecen mejores surtidos de mercancía, buen servicio, y ahorros considerables a los consumidores. El resultado es que han crecido aún más al sacar de la jugada a sus competidores más pequeños y débiles.

Los megadetallistas también están alterando el equilibrio de poder existente entre detallistas y productores. Un número relativamente reducido de detallistas controla ahora el acceso a multitudes de consumidores, y esto les confiere una gran ventaja en sus tratos con los fabricantes. Por ejemplo, en Estados Unidos, las ganancias de Wal-Mart son más de cinco veces mayores que las de Procter & Gamble, y Wal-Mart genera más del 20 por ciento de las ganancias de P&G. Wal-Mart puede, y a menudo lo hace, usar este poder para lograr concesiones por parte de Procter & Gamble y de otros proveedores.[24]

Importancia creciente de la tecnología de la venta al detalle Las tecnologías de venta al detalle se están convirtiendo en herramientas competitivas cruciales. Los detallistas de vanguardia están usando sofisticada tecnología de información y sistemas de cómputo para elaborar mejores pronósticos, controlar costos de inventarios, fincar pedidos electrónicos a sus proveedores, enviar información entre sus tiendas, e incluso vender a los clientes dentro de las tiendas. Estas empresas están utilizando sistemas de lectura de códigos de barras en las cajas, procesamiento de transacciones en línea, intercambio electrónico de datos, televisión dentro de la tienda, y sistemas de manejo de mercancías mejorados.

Tal vez los adelantos más impresionantes en la tecnología de la venta al detalle sean la forma en que los detallistas actuales se están conectando con sus clientes. Muchos detallistas ya usan en forma rutinaria tecnologías como quioscos con pantallas táctiles, tarjetas de clientes leales, etiquetas y señales en anaqueles electrónicos, asistentes de compras, tarjetas inteligentes, sistemas de autoescaneo, y exhibiciones virtuales. Por ejemplo, en su nueva tienda piloto, Bloom, la cadena de comestibles del sudeste estadounidense Food Lion, está usando tecnología para facilitar las compras de sus clientes:



■ Tecnología de venta al detalle: En su nueva tienda piloto, Bloom, la cadena de comestibles del sudeste estadounidense Food Lion está usando tecnología para facilitar las compras de sus clientes.

¿Alguna vez ha estado en el pasillo de vinos de una tienda de comestibles y se ha sentido intimidado? Piensa que una botella de Shiraz se ve muy bien, pero no está seguro qué va con ella. Este es el tipo de problema que los creadores del nuevo concepto en tiendas de Food Lion, llamado Bloom, consideraron y en el que usarán la tecnología para resolverlo. La tienda confía en la tecnología para realzar la experiencia de compras y ayudar a los consumidores a encontrar productos, obtener información, y pagar con más facilidad. En la sección de vinos, un quiosco computarizado le permite escanear la botella y obtener sugerencias para servir el vino. Este quiosco, y otro situado en la sección de carnes, le permite imprimir las recetas que se muestran en pantalla. Ocho estaciones con pantallas táctiles y escáneres ubicados en la tienda permiten verificar el precio de un artículo o ubicarlo en el mapa. Para facilitar la cuenta de las compras y su pago, puede tomar un escáner manual personal a la entrada y después escanear y colocar los artículos en bolsas mientras compra. El pago se realiza a la salida. Los escáneres personales también le permiten totalizar los artículos que ha seleccionado, y esto le ayuda a ajustarse a su presupuesto y evitar sorpresas a la hora de pagar. Y si va a comprar medicinas, la farmacia envía un mensaje a su escáner cuando su pedido está listo.[25]

Expansión global de los principales detallistas Los detallistas con formatos únicos y sólido posicionamiento de marca están incursionando cada vez más en otros países. Muchos se están expandiendo internacionalmente para escapar de los mercados maduros y saturados de su país. Con los años, varios detallistas estadounidenses gigantes —McDonald's, Gap Inc., y Toys "R" Us— han adquirido prominencia global como resultado de su extraordinaria habilidad para manejar el marketing. Otros, como Wal-Mart, están estableciendo rápidamente presencia global. Wal-Mart, que ahora opera más de 1500 tiendas en nueve países fuera de Estados Unidos, ve un potencial interesante en el extranjero. Tan sólo su división internacional obtuvo ventas por más de 56 mil millones de dólares, un aumento del 18 por ciento comparado con el año anterior y un 10 por ciento mayor que las ventas *totales* de su rival Target. Los ingresos de sus operaciones internacionales aumentaron en más del 20 por ciento el año pasado.[26]

Sin embargo, los detallistas estadounidenses se han quedado cortos en cuanto a expansión global si se les compara contra europeos y asiáticos. Trece de los 30 detallistas más grandes del mundo son empresas estadounidenses; y sólo dos han establecido tiendas fuera de Estados Unidos. De los 17 principales detallistas no estadounidenses restantes, 13 tienen tiendas en por lo menos diez países. Entre los detallistas que se han vuelto globales están Carrefour de Francia, las cadenas Metro y Aldi de Alemania, Royal Ahold de los Países Bajos, Tesco de Gran Bretaña, los supermercados Yaohan de Japón, y las tiendas de muebles para el hogar IKEA de Suecia.[27]

El detallista de descuento francés Carrefour, segundo detallista más grande del mundo detrás de Wal-Mart, ha emprendido una agresiva misión para extender su posición como detallista internacional de primer nivel:

El Carrefour Group tiene intereses en más de 11,000 tiendas en 31 países de Europa, Asia y América Latina, incluyendo 823 hipermercados. Es el líder de los super-

mercados en Europa y de los hipermercados en el mundo. Carrefour supera a Wal-Mart en varios mercados emergentes, que incluyen a Sudamérica, China, y la cuenca del Pacífico. Es el principal detallista en Brasil y Argentina, donde opera cerca de 1000 tiendas, en comparación con las 160 unidades de Wal-Mart en esos países. Es el principal detallista extranjero en China, donde opera 240 tiendas contra 43 de Wal-Mart. En la cuenca del Pacífico, sin contar a China, Carrefour opera 118 hipermercados en 6 países, mientras que Wal-Mart sólo opera 16 unidades en Corea del Sur. En síntesis, Carrefour está dejando muy atrás a Wal-Mart en casi todos los mercados fuera de América del Norte. La única pregunta es: ¿podrá el titán francés conservar la delantera? Aunque ningún detallista puede con justicia decir que está al nivel de Wal-Mart en cuanto a presencia total en la venta al detalle, Carrefour tiene más posibilidades que cualquier otro de dominar la venta global minorista.[28]



■ Muchos detallistas se están expandiendo internacionalmente para escapar de los mercados maduros y saturados de su país de origen. El detallista de descuento francés Carrefour, el segundo detallista más grande del mundo detrás de Wal-Mart, ha emprendido una agresiva misión para ampliar su posición como detallista internacional de primer nivel.

Tiendas de venta al detalle como "comunidades" o "sitios de reunión" Con el aumento en el número de personas que viven solas, trabajan en casa, o viven en suburbios extensos y aislados, ha habido un resurgimiento de establecimientos que, independientemente del producto o servicio que ofrezcan, también proporcionan un lugar donde la gente puede reunirse. Estos lugares incluyen cafés, salones de té, bares de jugos, librerías, supertiendas, áreas de juego para niños, y mercados urbanos de vegetales. Las librerías modernas se han convertido en una mezcla situada entre biblioteca, librería, y sala de estar. Por la tarde, en su Barnes & Noble local, es probable que encuentre a estudiantes adolescentes con mochilas haciendo su tarea con sus amigos en el café. Junto a ellos, algunas personas retiradas están sentadas en cómodos sillones hojeando libros de viajes o jardinería mientras los padres leen en voz alta a sus hijos. Barnes & Noble vende más que libros, vende comodidad, relajación, y tratos con la comunidad.

Los detallistas con tiendas físicas no son los únicos que están creando comunidades. Otros vendedores también han construido comunidades virtuales en internet.

Sony crea activamente un sentido de comunidad entre sus clientes de PlayStation. Por ejemplo, si usted hace clic en "Comunidad" en el sitio web de Playstation.com, lo invitarán a unirse a The PlayStation Underground. Le dicen: "No importa lo que prefieras,", "aquí obtendrás más, desde los últimos consejos y trucos hasta los mejores estrenos en el horizonte. Contáctate con PlayStation y con otros fanáticos de los juegos para compartir tus historias, opiniones, y amor por el juego con gente que *realmente te entiende*". The PlayStation Underground contiene increíbles tableros de mensajes activos, donde los jugadores pueden intercambiar mensajes sobre juegos específicos y otros temas de tecnología. Los tableros de mensajes también dan oportunidad a los miembros de hablar acerca de una gran variedad de temas, desde música y chistes hasta gustos personales, no importa qué tan trivial sea el tema. Aunque Sony no coloca mensajes en los tableros, conoce el valor de tener clientes involucrados en entusiastas intercambios directamente en su sitio. "Nuestros clientes son nuestros evangelistas. Son fanáticos muy comunicativos y leales", dice un portavoz de Sony. "Hay cosas que podemos aprender de ellos".[29]

Vinculación de conceptos

¡Tiempo! Supuestos expertos han pronosticado desde hace mucho que la venta al detalle sin tiendas de por medio tarde o temprano sustituirá a la venta al detalle en tiendas como nuestra forma primordial de comprar. ¿Qué piensa usted?

- Busque un buen libro en el sitio web de Barnes & Noble (www.bn.com), tómese un tiempo para curiosear y ver qué ofrece el sitio. Luego, visite una librería Barnes & Noble, Borders, o una tienda similar cercana. Compare las dos experiencias de compra. ¿Dónde preferiría comprar? ¿En qué ocasiones? ¿Por qué?
- Una tienda Barnes & Noble crea una "comunidad" ideal donde la gente puede "pasar el tiempo". ¿Cómo se compara su sitio web en este aspecto?

Venta al por mayor (mayoreo)

Venta al por mayor
Comprende todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

Mayorista
Empresa que se dedica primordialmente a actividades de venta al por mayor.

La **venta al por mayor** incluye todas las actividades implicadas en la venta de bienes y servicios a quienes compran para su reventa o para su uso en un negocio. Llamamos **mayoristas** a las empresas que se dedican *primordialmente* a la venta al por mayor.

Los mayoristas compran especialmente a productores y venden principalmente a detallistas, consumidores industriales, y a otros mayoristas. Como resultado, muchos de los mayoristas más grandes e importantes de Estados Unidos son muy conocidos entre los consumidores finales. Por ejemplo, quizás usted nunca ha oído de SuperValu, aunque es una empresa de 19.5 mil millones de dólares y el mayorista de alimentos más grande del país.

Pero, ¿por qué alguien habría de recurrir a los mayoristas? Por ejemplo, ¿por qué un productor habría de utilizar mayoristas en lugar de vender directamente a los detallistas o consumidores? Sencillamente, porque los mayoristas agregan valor al realizar mejor una o más de las siguientes funciones de canal:

- *Venta y promoción:* Las fuerzas de ventas de los mayoristas ayudan a los fabricantes a llegar a muchos clientes pequeños con un costo bajo. El mayorista tiene más contactos, y en muchos casos el comprador confía más en él que en el fabricante lejano.
- *Compra y desarrollo de surtidos:* Los mayoristas pueden seleccionar artículos y desarrollar los surtidos que sus clientes requieren, con ello ahorran mucho trabajo a estos últimos.
- *Fragmentación de lotes:* Los mayoristas ahorran dinero a sus clientes al comprar lotes muy grandes de mercancía y al fragmentarlos (dividirlos en cantidades pequeñas).
- *Almacenamiento:* Los mayoristas mantienen inventarios, así que pueden reducir los costos y los riesgos de inventarios de proveedores y clientes.
- *Transportación:* Los mayoristas pueden hacer entregas más rápidas a los compradores porque están más cerca que los productores.
- *Financiamiento:* Los mayoristas financian a sus clientes mediante el otorgamiento de crédito, y a sus proveedores al ordenar con tiempo y pagar las facturas oportunamente.
- *Aceptación de riesgos:* Los mayoristas absorben los riesgos porque asumen la propiedad de la mercancía y cualquier costo causado por concepto de robo, daño, descomposición, y obsolescencia.
- *Información de mercados:* Los mayoristas proporcionan información a sus proveedores y clientes acerca de competidores, productos nuevos, y cambios en los precios.
- *Servicios administrativos y asesoría:* Los mayoristas a menudo ayudan a los detallistas a capacitar a sus dependientes, a mejorar la organización de su tienda y de sus exhibiciones, y a establecer sistemas de contabilidad y de control de inventarios.

Comerciante mayorista
Negocio de propiedad independiente que asume la propiedad de la mercancía que maneja.

Corredor
Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes, y cuya función consiste en reunir a quienes compran y venden y ayudar en la negociación de compraventa.

Agente
Mayorista que representa a compradores o vendedores de forma relativamente fija, sólo efectúa unas cuantas funciones, y no asume la propiedad de los bienes.

Sucursales y oficinas de ventas del fabricante
Venta al por mayor realizada por los propios comerciantes o compradores, sin utilizar mayoristas independientes.

TIPOS DE MAYORISTAS

Los mayoristas se dividen en tres grupos principales (vea la tabla 11.3): *comerciantes mayoristas, corredores y agentes,* y *sucursales y oficinas de venta del fabricante*. Los **comerciantes mayoristas** son el grupo más grande de mayoristas y representa cerca del 50 por ciento de todas las ventas al por mayor. Estos mayoristas son principalmente de dos tipos: de servicio completo y de servicio limitado. Los *mayoristas de servicio completo* prestan toda la gama de servicios, mientras que los diversos *mayoristas de servicio limitado* prestan menos servicios a sus proveedores y clientes. Los diferentes tipos de mayoristas de servicio limitado desempeñan funciones especializadas distintas en el canal de distribución.

Los *corredores* y *agentes* difieren de los comerciantes mayoristas en dos aspectos: no asumen la propiedad de la mercancía y sólo realizan unas cuantas funciones. Al igual que los comerciantes mayoristas, los corredores y agentes generalmente se especializan por línea de productos o por tipo de cliente. Un **corredor** pone en contacto a quienes compran con quienes venden, y ayuda en las negociaciones. Los **agentes** representan a compradores o vendedores bajo un régimen más permanente. Los *agentes de fabricantes* (también llamados representantes de fabricantes) son el tipo más común de agentes mayoristas. El tercer tipo importante de venta al por mayor es el que se efectúa en las **sucursales y oficinas de ventas del fabricante,** y corre por cuenta de los propios compradores y vendedores, es decir, sin intervención de mayoristas independientes.

DECISIONES DE LOS MAYORISTAS SOBRE MARKETING

Los mayoristas experimentan actualmente presiones competitivas cada vez más intensas, clientes más exigentes, nuevas tecnologías, y más programas de compra directa por parte de

TABLA 11.3 Principales tipos de mayoristas

Tipo	Descripción
Comerciantes mayoristas	Negocios con dueño independiente que asumen la propiedad de la mercancía que manejan. En algunos ramos se les llama *distribuidores, casas proveedoras*, o *intermediarios*. Esta clasificación abarca a mayoristas de servicio completo y a mayoristas de servicio limitado:
Mayoristas de servicio completo	Proveen una línea completa de servicios: tener existencias, mantener una fuerza de ventas, ofrecer crédito, hacer entregas, y proporcionar ayuda administrativa. Hay dos tipos:
Comerciantes al por mayor	Venden primordialmente a detallistas y prestan toda la gama de servicios. Los *mayoristas de mercancías generales* trabajan varias líneas de productos, mientras que *mayoristas de línea general* sólo trabajan una o dos líneas pero con gran profundidad en el surtido. Los *mayoristas de especialidad* se especializan en trabajar sólo una parte de una línea. Ejemplos: mayoristas de alimentos saludables, mayoristas de pescados y mariscos.
Distribuidores industriales	Venden a fabricantes más que a detallistas. Prestan varios servicios, como tener existencias, ofrecer crédito, y hacer entregas. Pueden trabajar una gama amplia de productos, una línea general, o una línea de especialidad.
Mayoristas de servicio limitado	Ofrecen menos servicios que los mayoristas de servicio completo. Hay varios tipos:
Mayoristas de pagar y llevar	Trabajan una línea limitada de productos de alta rotación y venden a detallistas pequeños al contado. Normalmente no hacen entregas. Ejemplo: un detallista que tenga una pescadería pequeña podría acudir a un mayorista de pescado de pagar y llevar, comprar pescado al contado y llevar la mercancía a su tienda.
Mayoristas camioneros	Realizan primordialmente una función de venta y entrega. Trabajan una línea limitada de mercancía semiperecedera (como leche, pan, bocadillos) que venden al contado al hacer sus rondas a supermercados, pequeñas tiendas de comestibles, hospitales, restaurantes, cafeterías de fábricas, y hoteles.
Transportistas	No mantienen inventarios ni manejan el producto. Al recibir un pedido, seleccionan a un fabricante y éste envía directamente la mercancía al cliente. El proveedor intermediario asume la propiedad y el riesgo desde el momento en que se acepta el pedido su entrega al cliente. Estos mayoristas operan en industrias a granel, como las de carbón, madera, y equipo pesado.
Intermediarios acomodadores	Sirven a detallistas de comestibles y fármacos, y trabajan principalmente artículos no alimenticios. Envían camiones a las tiendas, donde el personal de entrega acomoda juguetes, libros, artículos de ferretería, artículos para salud y belleza, y otros productos, los etiqueta, renueva, establece exhibiciones de punto de compra, y mantiene registros de inventario. Los intermediarios a consignación retienen la propiedad de la mercancía y sólo facturan a los detallistas aquellos artículos que los consumidores adquieren.
Cooperativas de productores	Son propiedad de agricultores (estadounidenses) miembros y reúnen productos agrícolas para venderlos en mercados locales. Las utilidades de la cooperativa se distribuyen entre los miembros cada fin de año. Estas organizaciones a menudo tratan de mejorar la calidad de los productos y promover una marca de cooperativa, como las pasas Sun Maid, las naranjas Sunkist, y las nueces Diamond.
Mayoristas de pedido por correo	Envían catálogos a sus clientes detallistas, industriales, e institucionales. Los catálogos describen artículos de joyería, cosméticos, alimentos especializados, y otros productos pequeños. Estos mayoristas no mantienen una fuerza de ventas externa. Sus principales clientes son negocios localizados en zonas periféricas pequeñas. Los pedidos se surten y envían por correo, camión, u otro medio de transporte.
Corredores y agentes	No asumen la propiedad de la mercancía. Su función principal es facilitar la compraventa, por lo cual ganan una comisión sobre el precio de venta. Generalmente se especializan por línea de producto o tipo de cliente.
Corredores	Su función principal es reunir a compradores y vendedores y ayudar en la negociación de compraventa. La parte que los contrató les paga, y los corredores no mantienen inventarios, no participan en el financiamiento, ni asumen riesgos. Ejemplos: corredores de comestibles, corredores de bienes raíces, corredores de seguros, y corredores de valores.
Agentes	Representan tanto a compradores como a vendedores bajo un régimen más permanente que el de los corredores. Hay varios tipos:
Agentes de fabricantes	Representan a dos o más fabricantes de líneas complementarias. Un convenio formal por escrito con cada fabricante comprende precios, territorios, manejo de pedidos, servicio de entrega, y garantías, así como tarifas de comisiones. Son comunes en líneas como ropa, muebles, y artículos eléctricos. La mayoría de los agentes de fabricantes son negocios pequeños que emplean a unos cuantos vendedores con experiencia. Estos agentes son contratados por fabricantes pequeños que no pueden pagar una fuerza de ventas de campo propia, y por fabricantes grandes que usan agentes para abrir nuevos territorios o cubrir territorios que no justifican vendedores de tiempo completo.
Agentes de ventas	Tienen autorización contractual para vender toda la producción de un fabricante. Al fabricante no le interesa la función de ventas, o bien siente que no está calificado para desempeñarla. El agente de ventas hace las veces de departamento de ventas y tiene una influencia considerable sobre precios, términos, y condiciones de venta. Son comunes en las áreas de textiles, maquinaria y equipo industrial, carbón y residuos del petróleo, sustancias químicas, y metales.
Agentes de compras	Generalmente tienen una relación de largo plazo con los compradores, efectúan compras a su nombre, y a menudo reciben, inspeccionan, almacenan, y envían la mercancía a los compradores. Estos agentes proporcionan a sus clientes información útil sobre los mercados y ayudan a obtener los mejores productos y precios.
Comerciantes por comisión	Toman posesión física de los productos y negocian ventas. Normalmente, estos agentes no se utilizan bajo un régimen permanente. Son comunes en el comercio agrícola cuando los agricultores no quieren vender su propia producción y no son miembros de una cooperativa. El comerciante por comisión lleva un camión cargado con productos básicos a un mercado central, vende los productos al mejor precio, deduce una comisión y gastos, y entrega el saldo o balance al productor.
Sucursales y oficinas del fabricante y detallistas	Operaciones de venta al por mayor manejadas por los propios compradores y vendedores, no por mayoristas independientes. Puede haber sucursales y oficinas dedicadas a ventas o bien a compras.
Sucursales y oficinas de ventas	Las establecen los fabricantes para mejorar el control de inventarios, las ventas, y la promoción. Las *sucursales de ventas* mantienen inventarios y se encuentran en industrias tales como las de madera, y equipo y componentes para vehículos. Las *oficinas de ventas* no mantienen inventarios y son comunes en las industrias textiles y de mercería.
Oficinas de compras	Desempeñan una función similar a la de los corredores o agentes, pero forman parte de la organización del comprador. Muchos detallistas estadounidenses establecen oficinas de compras en los principales centros comerciales, como Nueva York o Chicago.

compradores industriales, institucionales, y grandes detallistas. Como resultado, han tenido que replantear sus estrategias de marketing. Igual que los detallistas, sus decisiones de marketing incluyen la determinación de mercados meta, el posicionamiento, y la mezcla de marketing —surtidos de productos y servicios, precio, promoción, y plaza (vea la figura 11.2).

Determinación del mercado meta y del posicionamiento Al igual que los detallistas, también los mayoristas deben definir sus mercados meta y posicionarse en forma efectiva; no es posible servir a todo el mundo. Se puede elegir un grupo meta con base en el tamaño del cliente (sólo detallistas grandes), en el tipo de cliente (sólo tiendas de conveniencia), en la necesidad de servicio (clientes que necesitan crédito), o en otros factores. Dentro del grupo meta, los mayoristas pueden identificar a los clientes más rentables, diseñar ofertas más atractivas, y crear mejores relaciones con los clientes. Pueden proponer sistemas de pedidos automáticos, establecer sistemas de capacitación y asesoría administrativa, o incluso patrocinar una cadena voluntaria. Se puede excluir a los clientes menos rentables requiriendo pedidos más grandes o cobrando cargos de servicio por pedidos pequeños.

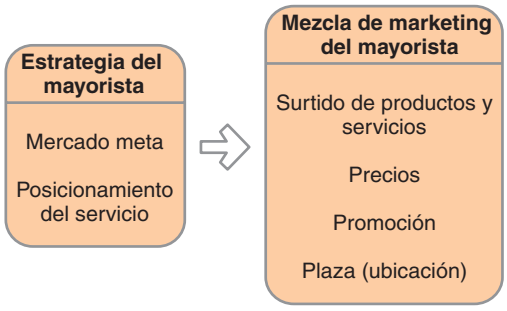
Decisiones sobre la mezcla de marketing Al igual que los detallistas, también los mayoristas deben tomar decisiones en cuanto a surtido de productos y servicios, precios, promoción, y plaza. El "producto" del mayorista es el surtido de *productos y servicios* que ofrece. Los mayoristas están sometidos a fuertes presiones para que trabajen una línea completa y tengan suficiente en existencia para entrega inmediata, pero esta práctica puede mermar las utilidades. Los mayoristas actuales están recortando las líneas que ofrecen, y optan por trabajar sólo aquellas más rentables. Además, los mayoristas están reexaminando sus servicios para ver cuáles cuentan más para cultivar relaciones sólidas con los clientes y cuáles deben desecharse o cobrarse aparte. La clave es encontrar la mezcla de servicios que más valoren los clientes meta.

El *precio* es otra decisión importante de los mayoristas; quienes por lo regular añaden un porcentaje estándar como sobreprecio a la mercancía, digamos un 20 por ciento. Los gastos podrían representar el 17 por ciento del margen bruto, lo cual deja un margen de utilidades del 3 por ciento. En la venta al por mayor de comestibles, el margen promedio de utilidades a menudo es inferior al 2 por ciento. Los mayoristas están probando estrategias nuevas para implementar la fijación de precios, tales como recortar el margen de ganancia en algunas líneas para conseguir nuevos clientes importantes, o pedir a los proveedores precios rebajados especiales cuando hay la posibilidad de con ello aumentar las ventas del proveedor.

Aunque la *promoción* puede ser crucial para el éxito de los mayoristas, pocos de ellos piensan mucho en la promoción. El uso de publicidad comercial, promoción de ventas, ventas personales, y relaciones públicas es en general irregular y poco planificado. Muchos mayoristas practican ventas personales anticuadas —un solo vendedor que habla con un solo cliente— en lugar de realizar una labor de equipo para vender, desarrollar, y atender cuentas importantes. Los mayoristas también deben adoptar algunas de las técnicas de promoción no personal que usan los detallistas: desarrollar una estrategia de promoción general y aprovechar mejor los materiales y programas de promoción de los proveedores.

Por último, la *plaza* es importante —los mayoristas deben elegir su terreno e instalaciones con cuidado—. Es común que los mayoristas se establezcan en áreas de renta e impuestos bajos, y suelen invertir poco dinero en sus construcciones, equipos, y sistemas. El resultado es que sus sistemas de manejo de materiales y procesamiento de pedidos a menudo son anticuados. Sin embargo, en años recientes los mayoristas más grandes y vanguardistas están reaccionando al aumento en los costos invirtiendo en bodegas automatizadas y sis-

FIGURA 11.2
Decisiones de marketing de los mayoristas



temas de pedidos en línea. Los pedidos se fincan a partir del sistema del detallista directamente hacia la computadora del mayorista, y dispositivos mecánicos toman los artículos y los llevan automáticamente a una plataforma de embarque, donde se arma el pedido. Casi todos los mayoristas grandes están utilizando la tecnología para efectuar sus actividades de contabilidad, facturación, control de inventarios, y pronósticos de ventas. Los mayoristas modernos están adaptando sus servicios a las necesidades de los clientes meta y encontrando métodos para reducir los costos de operación.

TENDENCIAS EN LA VENTA AL POR MAYOR

La industria de la venta al por mayor (mayoreo) enfrenta importantes retos. Sigue siendo vulnerable a una de las tendencias más duraderas de la última década: feroz resistencia a los aumentos de precio y depuración de proveedores que no añaden valor basado en el costo y la calidad. Los mayoristas de vanguardia constantemente buscan mejores formas de satisfacer las cambiantes necesidades de sus proveedores y clientes meta; se dan cuenta de que, a la larga, su única razón para existir es que agreguen valor al aumentar la eficiencia y eficacia de todo el canal de marketing. Por ejemplo, Grainger, el principal mayorista estadounidense de suministros de mantenimiento, reparación, y operación (MRO), tiene éxito al facilitar la vida de los compradores comerciales e institucionales y de los vendedores que atiende (vea Marketing en acción 11.3).

McKesson, el principal mayorista de productos farmacéuticos, artículos para el cuidado de la salud y de la belleza, y productos médicos para el hogar, ofrece un ejemplo de venta al por mayor progresiva. Para sobrevivir, McKesson tiene que ser más efectiva en cuanto a costos que las sucursales de venta de los fabricantes. Por ello, la compañía ha construido eficientes bodegas automatizadas, ha establecido enlaces directos por computadora con los fabricantes de medicamentos, y ha instalado un extenso sistema de abastecimiento y cuentas por cobrar en línea para sus clientes. Ofrece a los detallistas farmacéuticos una amplia gama de recursos electrónicos, como asistencia para la administración de suministros, búsquedas de catálogos, rastreo de pedidos en tiempo real, y un sistema de manejo de cuentas. También ha creado soluciones como máquinas surtidoras de medicamentos automatizadas que ayudan a los farmacéuticos a reducir costos y mejorar su precisión.

Los detallistas incluso pueden usar el sistema de McKesson para mantener perfiles médicos de sus clientes. Los clientes de equipo médico y suministros médico-quirúrgicos de McKesson reciben un gran surtido de soluciones en línea y herramientas de administración de suministros, incluyendo un sistema de administración de pedidos en línea e información en tiempo real sobre productos y fijación de precios, disponibilidad de inventario, y situación de los pedidos. Según McKesson, agrega valor al canal "al ofrecer soluciones únicas de administración de insumos e información que reducen los costos y mejoran la calidad de sus clientes médicos".[30]

La distinción entre los grandes detallistas y los mayoristas cada vez es más borrosa. Muchos detallistas operan actualmente formatos como clubes de venta al por mayor e hipermercados que realizan varias funciones de mayoristas. A su vez, muchos mayoristas están creando sus propias operaciones de venta al detalle. Por ejemplo, SuperValu es el principal mayorista de alimentos de Estados Unidos, y es también uno de los mayores detallistas. Cerca del 40 por ciento de los 19.5 mil millones de dólares en ventas de la compañía provienen de sus tiendas Bigg's, Cub Foods, Save-A-Lot, Farm Fresh, Hornbacher's, Laneco, Metro, Scott's Foods, Shop 'n Save, y Shoppers Food Warehouse.[31]

Los mayoristas seguirán aumentando los servicios que prestan a los detallistas —fijación de precios al detalle, publicidad cooperativa, informes de marketing y administración, servicios de contabilidad, transacciones en línea, y otros—. El aumento en los costos, por una parte, y la demanda de mayores servicios, por la otra, tenderá a reducir las utilidades de los mayoristas. Quienes no encuentren formas eficientes de entregar valor a sus clientes, no tardarán en ser relegados. Sin embargo, el creciente uso de sistemas computarizados, automatizados, y basados en la web ayudará a los mayoristas a limitar los costos de pedido, embarque, y mantenimiento de inventarios, elevando su productividad.

Por último, al enfrentar un crecimiento lento en sus mercados nacionales y acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, muchos mayoristas grandes se están globalizando. Por ejemplo, en 1991, McKesson compró a su socio canadiense Provigo. Ahora la compañía recibe cerca del 3 por ciento de sus ganancias totales de Canadá. Su grupo Information Solutions opera ampliamente en América del Norte, el Reino Unido, y otros países europeos.

MARKETING EN ACCIÓN 11.3

Grainger: ¿Facilita la vida y la vuelve más eficaz tanto para compradores como para vendedores?

Posiblemente Grainger es el líder de mercado más grande del que jamás se ha escuchado. Es un negocio de 5 mil millones de dólares que ofrece más de 500,000 productos y componentes a más de 1.6 millones de clientes. Sus 582 sucursales en Estados Unidos y Canadá y su innovador sitio web manejan más de 100,000 transacciones al día. Los clientes de Grainger incluyen a organizaciones que van desde fábricas, talleres mecánicos, y tiendas de comestibles, hasta escuelas y bases militares. La mayor parte de los negocios estadounidenses se localizan a 20 minutos de una sucursal Grainger. Entre sus clientes se cuentan importantes compañías como Abbott Laboratories, General Motors, Campbell Soup Company, American Airlines, Mercedes-Benz, y el Servicio Postal de Estados Unidos. Grainger también opera uno de los sitios web B-2-B con mayor volumen de ventas.

De este modo, ¿cómo es que usted jamás ha escuchado sobre Grainger? Probablemente porque Grainger es un mayorista. Y como casi todos los mayoristas, operan detrás de escena, vendiendo sólo a otros negocios. Además, Grainger opera en el mundo no muy glamoroso del suministro de mantenimiento, reparación, y operación (MRO).

Pero aunque no se sepa mucho sobre Grainger, sus clientes lo conocen muy bien y también lo valoran. A través de su red de sucursales, centros de servicio, representantes de ventas, catálogos, y sitio web, Grainger enlaza a sus clientes con los suministros que necesitan para operar sin problemas sus instalaciones; desde focos, limpiadores y vitrinas, hasta tuercas y tornillos, motores, válvulas, herramientas eléctricas, y equipo de pruebas. Grainger es por mucho el mayorista MRO más grande de Estados Unidos. Un periodista de la industria señala: "Si la industria estadounidense es una máquina, Grainger es su lubricante".

Grainger sirve como un importante vínculo entre miles de fabricantes de suministros MRO por un lado y millones de clientes industriales y comerciales por el otro. Opera con una propuesta de valor simple: facilitar y reducir los costos de sus clientes para que puedan encontrar y comprar suministros MRO. Comienza actuando como tienda de una sola parada para la compra de productos para el mantenimiento de instalaciones. La mayoría de los clientes dirá que Grainger vende de todo —*de todo*—, desde lo más común hasta lo más especializado. Por ejemplo, tiene en existencia miles de focos, todos los focos conocidos en el mundo. Si no lo cree, visite www.grainger.com y busque *focos*. Para lo más especializado:

> Grainger vende 19 modelos diferentes de máquinas para limpiar el piso, 49 páginas de su catálogo están dedicadas a llaves de tubo, y ofrece nueve tamaños diferentes de gatos hidráulicos, gran surtido de cascos con logotipos bajo licencia de la NFL, y el artículo número 6AV22, un estante expendedor automático de 36.40 dólares con capacidad para dos recipientes de 1 galón de Gatorade. Según una leyenda corporativa, [Grainger] es el único lugar donde los trabajadores del ducto de Alaska han podido encontrar un repelente de osos polares durante la época de celo.



Grainger, el principal mayorista de suministros de mantenimiento, reparación, y operación (MRO), tiene éxito al facilitar la vida y hacerla más eficiente para todo el canal de marketing.

Además de facilitar que los clientes encuentren los productos que necesitan, Grainger también les ayuda a hacer más eficiente el proceso de adquisición. Para la mayor parte de las compañías, comprar suministros MRO es un proceso muy costoso. De hecho, el 40 por ciento del costo de los suministros MRO provienen del proceso de compra, incluyendo encontrar un proveedor, negociar el mejor acuerdo, hacer el pedido, recibirlo, y pagar la factura. Grainger busca continuamente reducir los costos asociados con la adquisición de suministros MRO, tanto interna como externamente. Un analista dice: "Grainger reducirá su búsqueda y los costos de su proceso por artículo, en vez de tener que pedir 10 cosas de 10 diferentes empresas, tendrá una sola factura. Es muy poderoso".

Una compañía descubrió que al trabajar con Grainger recortaba el tiempo de requisición de MRO en más del 60 por ciento; y los tiempos de entrega disminuían de días a horas. Su cadena de suministro se redujo de 12,000 proveedores a 560, lo cual disminuyó los costos significativamente. De manera similar, una gran compañía productora de madera y papel aprecia el valor del surtido de Grainger y su eficaz procesamiento de pedidos. Solicita dos tercios de sus suministros en el sitio web de Grainger a un costo anual de adquisición de sólo 300,000 dólares. En comparación, para el resto de sus requerimientos, la compañía trata con más de 1300 pequeños distribuidores a un costo de adquisición de 2.4 millones de dólares al año, ocho veces más del costo de tratar con Grainger por la mitad del volumen. Como resultado, la compañía está buscando formas de comprar todos sus suministros a Grainger.

Quizás usted piense que ayudar a los clientes a encontrar lo que necesitan fácil y eficientemente sería suficiente para mantener a Grainger en la cima de la montaña MRO, pero Grainger va más allá. En un nivel más extenso, crea relaciones duraderas con sus clientes al ayudarlos a encontrar *soluciones* a todos sus problemas de MRO. Actuando como consultores, los representantes de ventas de Grainger ayudan a los compradores a mejorar su cadena de suministro, reducir sus inventarios, y hacer más eficientes sus operaciones de almacenamiento.

> Las sucursales… son la base de los gerentes territoriales de Grainger que proporcionan ayuda en obra de instalaciones grandes… [Los representantes pueden] recorrer una fábrica o un complejo de oficinas, o incluso un hotel, y sugerir a sus administradores exactamente qué suministros necesitan para mantener el lugar en forma adecuada, inclusive les pueden decir cuántos galones de limpiador de alfombras necesitarán cada

semana. Así es como Grainger sabe, por ejemplo, que un hotel Biltmore tiene 7,000 focos… "Nuestros representantes pueden pararse fuera de un edificio y saber qué tipo de productos necesita el cliente", [dice el vicepresidente ejecutivo de marketing, ventas, y servicio de Grainger].

Grainger ha lanzado una serie de programas diseñados para agregar valor a su negocio de mercancías. Por ejemplo, a través de su programa "Clic & Sell", Grainger usa información recopilada a partir de los clientes, como datos de la industria e historial de compras, para ayudar a los representantes de ventas a encontrar soluciones a las necesidades del cliente. Si, por ejemplo, un cliente pide una bomba para usarla con químicos cáusticos, el representante Grainger podría sugerir que comprara también guantes y cascos de seguridad. Si un artículo no está disponible, la base de datos identifica productos alternos para cumplir con el pedido.

Grainger también ofrece valor a sus clientes a través de sus vínculos e influencias con los proveedores.

Jason Eastin es el director de operaciones de instalaciones de JRV Management, una… compañía que maneja instalaciones deportivas privadas y comunitarias en el área metropolitana de Detroit. El confía en Grainger, en parte por sus influencias con los representantes de las fábricas. Cuando su compañía inauguró su nuevo complejo, le pidió a Chris Clemens, un gerente territorial de Grainger, que lo ayudara a averiguar el número y tipo de enseres fijos que necesitaría. Clemens mandó llamar a un representante de Newell Rubbermaid, el fabricante de artículos para el hogar, quien se presentó con una computadora portátil y un programa de cómputo que produjo en 20 minutos una razonable cadena de suministro. De manera similar, Clemens trabajó con un vendedor de General Electric para descubrir cómo Eastin podría "cambiar sus lámparas" cada dos años, en vez de cada año, reduciendo bastante los costos, también le mostró cómo cambiar a un tipo diferente de foco de halogenuro metálico como iluminación primaria para sus pistas de hielo. "Hacer que General Electric me hubiera proporcionado ese servicio gratis era impensable", dice Eastin. "Pero Grainger tiene esa estructura de poder de compra. Ellos me proporcionan esas oportunidades".

Así que ya ha escuchado sobre Grainger, un mayorista que tiene éxito al facilitar la vida y hacerla más eficiente para sus compradores y vendedores industriales y comerciales. Aunque es el líder del mercado, Grainger sólo captura el 4 por ciento del muy fragmentado mercado estadounidense de los bienes MRO. Eso deja mucho espacio para crecer. Pero para aprovechar las oportunidades, Grainger debe seguir encontrando innovadoras formas de agregar valor. "Nuestro sistema hace que nuestros socios y proveedores sean más eficientes", dice Fred Loepp, vicepresidente de administración de producto de Grainger, "y eso beneficia a toda la cadena de suministro". Theresa Dubiel, gerente de la sucursal de Grainger en Romulus, Michigan, dice: "Si no ahorramos tiempo [a los clientes] y dinero cada vez que acuden [a nosotros], no regresarán".

Fuentes: Extractos de Dale Buss, "The New Deal", *Sales & Marketing Management*, junio de 2002, pp. 25-30; y Colleen Gourley, "Redifining Distribution", *Warehousing Management*, octubre de 2000, pp. 28-30. Vea también Steve Konicki y Eileen Colkin, "Attitude Adjustment", *Informationweek*, 25 de marzo de 2002, pp. 20-22; "Grainger to Add, Relocate and Expand Branches", *Industrial Distribution*, junio de 2004, p. 20; "W.W. Grainger, Inc.", *Hoover's Company Profiles*, Austin, 1 de julio de 2005, p. 11593; y el Grainger 2005 Fact Book, además de otra información consultada en www.grainger.com, agosto de 2005.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Estaciónese aquí y medite lo aprendido sobre la venta al detalle y al por mayor en este capítulo, que fue el último de los dos capítulos que tratan sobre los canales de distribución. Lo primero que estudiamos en este capítulo fue la naturaleza y la importancia de la venta al detalle, los principales tipos de detallistas, las decisiones que toman los detallistas, y el futuro de la venta al detalle. Después examinamos los mismos temas en relación con los mayoristas. Aunque en su mayor parte las ventas al detalle se efectúan en tiendas, en años recientes las ventas fuera de tienda han crecido considerablemente. Además, a pesar de que muchas tiendas de venta al detalle tienen dueños independientes, un número cada vez mayor se está uniendo bajo alguna forma de organización corporativa o contractual. Los mayoristas también han experimentado cambios recientes en su entorno, sobre todo un aumento en las presiones competitivas: han enfrentado nuevos tipos de competidores, clientes más exigentes, nuevas tecnologías, y más programas de compra directa por parte de importantes compradores industriales, institucionales, y detallistas.

1. Explique los roles que detallistas y mayoristas desempeñan en el canal de distribución.

Las ventas al detalle y al por mayor consisten en muchas organizaciones que llevan bienes y servicios del punto de producción al punto de uso. La *venta al detalle* incluye todas las actividades que intervienen en la venta directa de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios. La *venta al por mayor incluye* todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes van a revenderlos o a usarlos en sus negocios. Los mayoristas desempeñan muchas funciones, que incluyen la venta y promoción, la compra y desarrollo de surtidos, fragmentación de lotes, almacenamiento, transportación, financiamiento, aceptación de riesgos, suministro de información de mercado y prestación de servicios y asesoría administrativa.

2. Describa los principales tipos de detallistas y proporcione ejemplos de cada uno.

Los detallistas pueden clasificarse como *detallistas de tienda* y *detallistas sin tiendas de por medio.* Aunque la mayor parte de los bienes y servicios se vende a través de tiendas, la venta al detalle sin tiendas de por medio ha estado creciendo con mucha mayor rapidez que la venta en tiendas. Los detallistas de tiendas se pueden clasificar a su vez según la *cantidad del servicio* que prestan (autoservicio, servicio limitado o servicio completo), la *línea de productos* que venden (tiendas de especialidad, tiendas departamentales, supermercados, tiendas de conveniencia, supertiendas y empresas de servicio), y sus *precios relativos* (tiendas de descuento y detallistas de precio rebajado). Hoy en día muchos detallistas se están uniendo en *organizaciones de detallistas* corporativas y contractuales (cadenas corporativas, cadenas voluntarias, y cooperativas de detallistas, organizaciones de franquicia, y conglomerados de comerciantes).

3. Identifique los principales tipos de mayoristas y proporcione ejemplos de cada uno.

Los mayoristas se clasifican en tres grupos. En el primer grupo, los *comerciantes mayoristas* asumen la propiedad de la mercancía. Este tipo incluye los *mayoristas de servicio completo* (comerciantes con ventas al por mayor, distribuidores industriales) y los *mayoristas de servicio limitado* (mayoristas de pagar y llevar, mayoristas camioneros, proveedores intermediarios, operadores a consignación, cooperativas de productores, y mayoristas de pedido por correo). El segundo grupo es el de los *corredores y agentes,* quienes no asumen la propiedad de la mercancía sino que se les paga una comisión por ayudar en la compraventa. Por último, las *sucursales y oficinas de ventas del fabricante* son negocios al por mayor no operados por mayoristas, a quienes se busca pasar por alto.

4. Explique las decisiones de marketing que enfrentan detallistas y mayoristas.

Cada detallista debe tomar decisiones relacionadas con su mercado meta y posicionamiento, el surtido de productos y servicios, el precio, la promoción, y la plaza. Los detallistas necesitan elegir sus mercados meta con cuidado y posicionarse sólidamente en ellos. Actualmente, la venta al por mayor está defendiendo su lugar en la economía. Los mayoristas de vanguardia están adaptando sus servicios a las necesidades de los consumidores meta y buscan métodos para reducir los costos de operación. Ante el lento crecimiento de sus mercados nacionales, y acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, muchos grandes mayoristas se están globalizando.

Orientación con términos clave

Agente (352)
Cadenas de tiendas (339)
Centro comercial (346)
Club de bodega (338)
Comerciante mayorista (352)
Concepto de rueda de ventas al detalle (347)
Corredor (352)
Detallista (333)
Detallista de precio rebajado (337)
Detallista de precio rebajado independiente (338)
Eliminador de categoría (335)
Franquicia (340)
Mayorista (352)
Sucursales y oficinas de ventas del fabricante (352)
Supermercado (334)
Supertienda (335)
Tienda de conveniencia (334)
Tienda de descuento (337)
Tienda de especialidad (334)
Tienda departamental (334)
Tienda de fábrica (338)
Venta al detalle (333)
Venta al por mayor (352)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Defina tanto la *venta al detalle* como la *venta al por mayor.* ¿Cuáles son las principales diferencias entre las dos formas de venta?
2. Escriba las distinciones que hay entre las tiendas de especialidad, las tiendas departamentales, los supermercados, las tiendas de conveniencia, las supertiendas, y los eliminadores de categoría. Proporcione un ejemplo de cada tipo.
3. ¿Describa el mercado meta y el posicionamiento de cada una de las tiendas que anotó en la pregunta anterior. ¿Algunos de esos mercados se traslapan? Si es así, ¿cómo se distingue cada tienda con base en su surtido de productos y servicios?
4. La popularidad de la venta al detalle sin tiendas de por medio está aumentando. ¿Qué ventajas ofrecen a los consumidores los catálogos de pedidos por correo, las cadenas de compra por televisión, e internet? ¿Considera que la venta al detalle sin tiendas de por medio seguirá creciendo?
5. Defina la *convergencia de la venta al detalle*. Considere sus propias preferencias de compra. ¿Frecuenta usted tiendas independientes o compra principalmente en cadenas grandes? ¿Por qué?
6. Describa las principales funciones que realiza un mayorista. ¿Cómo afectan esas actividades las relaciones que las empresas crean con sus consumidores? ¿Cómo afectan las relaciones con otros socios del canal?

Preguntas de aplicación

1. Este capítulo inicia con un análisis de Whole Foods. ¿Alguna vez ha comprado usted en Whole Foods? ¿Cuál fue su impresión de la tienda? ¿Compraría de nuevo ahí? ¿Usted es parte del mercado meta de la cadena? ¿Cómo compite esta tienda con otras tiendas de comestibles?
2. Desarrolle una tabla donde las características de venta al detalle en cuanto a cantidad de servicio, longitud y profundidad de la línea de productos, precios relativos, y estructura organizacional se presenten como los renglones. Coloque los siguientes detallistas en la parte superior de las columnas de la tabla: Best Buy, Sears, Sam's Club, Gap, Wal-Mart, y su tienda de conveniencia local. Complete las celdas de la tabla describiendo las características de cada detallista. ¿Qué conclusiones puede sacar usted de esta tabla?
3. Visite el sitio web de Grainger (www.grainger.com). ¿Cuál de las funciones de canal tratadas en este capítulo realiza Grainger? ¿Cómo crea valor para sus clientes este detallista? ¿Cómo utiliza su sitio web para crear relaciones con sus clientes?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Piggly Wiggly, una cadena de tiendas de comestibles, siempre se ha enfocado en proporcionar experiencias de compras innovadoras orientadas hacia sus clientes. De hecho, esta cadena fue la primera en permitir a los clientes tomar sus propios comestibles, en vez de que un empleado les entregara desde atrás del mostrador los artículos que necesitaban. Para continuar con esta tradición, Piggly Wiggly ahora ofrece a sus clientes Pay By Touch, una tecnología que les permite pagar sus comestibles con el simple toque de su dedo. Después de completar el proceso de registro de dos minutos, los clientes vinculan su huella digital con información de pago, como tarjetas de crédito, números de cuentas de cheques, o tarjetas de fidelidad a la tienda. Cuando pagan, los clientes colocan su dedo en un pequeño escáner ubicado junto a la caja registradora y la transacción se completa. No se requiere de ninguna tarjeta. A un mes de la introducción de la tecnología Pay By Touch en sus tiendas de todo Estados Unidos, casi el 20 por ciento de los clientes de la tienda que pagaban con tarjetas se había registrado. Y, de acuerdo con las estadísticas de las tarjetas de fidelidad, dice Rich Farrel, vicepresidente de servicios de información de Piggly Wiggly, los clientes "compran más que antes. Debe ser por la facilidad del proceso de compra. Cuando compramos esta tecnología, buscábamos un sistema de pago que aumentara la velocidad, comodidad, y seguridad, y este sistema ofrece todo eso.".*

1. ¿Qué tan cómodo se sentiría usted con la tecnología de huella digital instalada en una tienda? ¿Realizaría el proceso de registro y usaría la tecnología Pay By Touch para pagar?
2. ¿Cómo podrían Pay By Touch y otras tecnologías de la venta al detalle crear relaciones con nuevos clientes y aumentar las relaciones con los clientes leales?

*Vea Andrea Orr, "Piggly Wiggly Finds the Right Touch", 18 de julio de 2005, consultado en www.extremenano.com.

Enfoque en la ética

Las grandes tiendas de descuento y los supermercados pueden ejercer un enorme poder y gran impacto en una comunidad. Debido a su enorme poder de compra y a sus altos volúmenes de ventas, las cadenas estadounidenses pueden comprar a bajo costo y sobrevivir con márgenes de ganancia más pequeños. Al hacer esto, Wal-Mart ha sido acusado de destruir infinidad de tiendas independientes ubicadas en pequeñas ciudades de todo Estados Unidos. Como resultado, el megadetallista ha sido objeto de severas críticas. Sam Walton alguna vez respondió a las críticas diciendo: "De todas las opiniones que he escuchado sobre Wal-Mart, ninguna me ha frustrado tanto como la idea de que somos una especie de enemigo para las pequeñas ciudades de Estados Unidos. Nada podría estar más lejos de la verdad. Wal-Mart, en realidad, ha evitado la extinción de varias pequeñas ciudades al ahorrarles literalmente miles de millones de dólares a las personas que ahí viven, así como al crear cientos de miles de empleos en nuestras tiendas… No quiero criticar demasiado a los comerciantes de ciudades pequeñas, pero la verdad es que muchas de estas personas no estaban cuidando bien a sus clientes. Cuando abrimos una tienda Wal-Mart en una ciudad, los clientes acuden a nosotros en vez de a otras tiendas. Con nuestros bajos precios, terminamos con la época en que los precios se aumentaban hasta en un 45 por ciento y el surtido era limitado".*

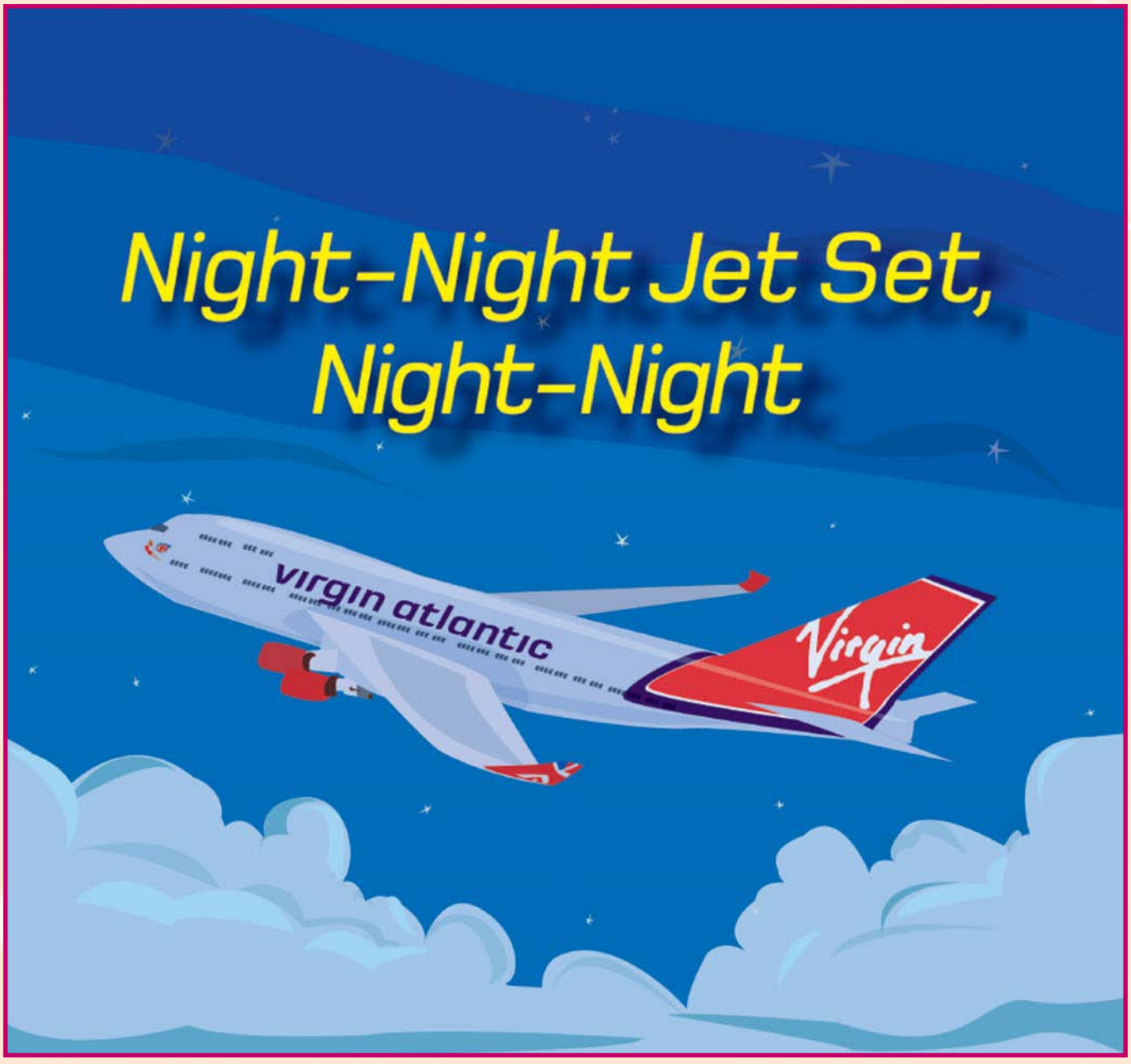
1. ¿Cuál es su reacción ante los comentarios de Sam Walton? ¿Está usted de acuerdo con su punto de vista?
2. ¿Wal-Mart es responsable de la desaparición de detallistas más pequeños? ¿Por qué?
3. ¿Deben preocuparse las comunidades por la crisis que enfrentan las empresas pequeñas que compiten con Wal-Mart? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener a grandes detallistas en la comunidad? ¿Debe hacer algo el gobierno local para proteger a los pequeños detallistas de la amenaza de detallistas más grandes? ¿Qué debería hacerse?

*Vea www.emich.edu/public/geo/557book/c313.impactwalmart.html.

Videos

El caso en video de Reebok que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 12



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. analizar los procesos y las ventajas de las comunicaciones integradas de marketing para comunicar valor al cliente
2. definir las cinco herramientas de promoción y analizar los factores que se deben tomar en cuenta al dar forma a la mezcla total de promoción
3. describir y comentar las principales decisiones que implica desarrollar un programa publicitario
4. explicar cómo se desarrollan e implementan las campañas de promoción de ventas
5. explicar la forma en que las compañías utilizan las relaciones públicas para comunicarse con sus públicos

Comunicar valor al cliente: publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas

Mapa de caminos Avance de conceptos

Continuaremos nuestro camino con la última de las herramientas de la mezcla de marketing: la promoción. Las compañías tienen que hacer algo más que sólo crear valor para los clientes —deben usar la promoción para comunicar clara y persuasivamente dicho valor—. El lector descubrirá que la promoción no es una sola herramienta, sino una combinación de varias herramientas. Idealmente, según el concepto de *comunicaciones integradas de marketing,* la compañía coordina cuidadosamente estos elementos de promoción para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y de sus productos. Comenzaremos presentando las diversas herramientas de la mezcla de promoción. Después, examinaremos el cambiante entorno de las comunicaciones y la necesidad de las comunicaciones integradas de marketing. Por último, observaremos con más detalle las tres herramientas de la promoción: publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas. En el siguiente capítulo se analizarán las otras dos herramientas de la mezcla de promoción: la venta personal y el marketing directo.

Para comenzar este capítulo, iremos tras las bambalinas de la galardonada agencia de publicidad Crispin Porter + Bogusky (CP+B). CP+B refleja las tendencias actuales del cambiante mundo de las comunicaciones de marketing modernas. Como lo expresa un experto en la industria de la publicidad: "CP+B está justo en el lugar donde todo ocurre en la publicidad actual.". Observemos más de cerca a esta agencia.

Dentro de sus relucientes oficinas centrales de acero y granito, la agencia de publicidad Crispin Porter + Bogusky develó partes de la campaña de su nuevo cliente Virgin Atlantic Airways. En presentaciones de este tipo, los ejecutivos de la agencia normalmente muestran esquemas audiovisuales del argumento de los anuncios de televisión y explican por qué todo el mundo va a adorar al gato danzante o al caballo flatulento. Sin embargo, en la mañana inaugural a que nos referimos, los presentadores de CP+B, encabezados por una mujer embarazada, un joven con rebeldes rizos rubios, y un chico con patillas estilo Elvis, no tenían esquemas audiovisuales, sino muchas otras cosas que volaban por todos lados hacia los tres clientes de Virgin.

Había anuncios semejantes a las tarjetas de seguridad de vuelo que se colocan en la parte trasera de los asientos de los aviones. Había también muestras de un tira cómica de periódico llamada *The Jet Set,* y maquetas de una revista de estilo de vida titulada *Jetrosexual,* un término que CP+B creó para describir al público meta de Virgin. Ambos impresos aludían al tema de la campaña de Virgin: "¡Go Jet Set, Go!". Había algo titulado *Night-Night Jet Set, Night-Night* (Buenas noches Jet Set, Buenas noches) que se parecía a un libro ilustrado para niños, aunque realmente contenía cancioncillas para dormir destinadas a pasajeros adultos, algo que los sobrecargos podían dejar en las almohadas de las cabinas para dormir de Virgin.

Y hablando de sobrecargos, a CP+B le gustaría contratar a un diseñador de alta costura para modernizar sus uniformes. ¿Y que tal si pusieran en escena "conciertos de vuelo"? ¿No sería grandioso contratar celebridades que fungieran como "sobrecargos invitados"? Por cierto, ¿los pilotos podrían viajar a mayor altitud para que Virgin proclamara que está por encima de la competencia? Pero hay algo más, bueno, en realidad hay 160 cosas más, porque esa es la cantidad de ideas que CP+B ha desarrollado desde que empezó a trabajar en la campaña.

Bienvenido a la publicidad al estilo Crispin Porter + Bogusky, la agencia del momento. CP+B es tan popular como South Beach un sábado por la noche, y es el epicentro de todo lo actual en el mundo de la publicidad. La agencia ha acaparado últimamente todos los premios a la creatividad en publicidad mientras desarrolla importantes cuentas que incluyen a los autos MINI de BMW, Google, las mueblerías IKEA, Virgin Atlantic Airways, y recientemente Burger King, una cuenta de más de 300 millones de dólares.

Al trabajar con modestos presupuestos de publicidad, CP+B ha fascinado a sus clientes con sorprendentes tácticas de guerrilla, originales usos de los medios de comunicación, y holísticas estrategias de marketing que vinculan todo: desde el diseño y empaque del producto hasta el marketing de eventos, y cosas que ni siquiera se podrían clasificar. "Cualquier cosa es un anuncio", dice el director creativo de CP+B de unos cuarenta años, Alex Bogusky. Sin embargo, lo que la agencia usa moderadamente son los anuncios tradicionales de televisión. Esto parece una herejía en un negocio que se alimentó gracias a anuncios de millones de dólares que duraban 30 segundos. No hay una palabra de moda que describa lo que CP+B hace (el término que se acerca más es *comunicaciones integradas de marketing*), pero algunos adjetivos que podrían ser apropiados son: fresco, radical, astuto, pícaro, o superior a todos. En otras palabras, ¡es extremo!

Las oficinas de CP+B localizadas en Coconut Grove quedan lejos de la corriente dominante de Madison Avenue. Estar lejos de las grandes agencias y medios de comunicación le ha permitido a CP+B evolucionar como una especie independiente. "No tratan de respirar el mismo aire que la demás gente de la industria", observa el director creativo de una agencia competidora de Nueva York. "En vez de allegarse gente involucrada en la publicidad, están rodeados de artistas, músicos, y de toda la cultura cubana/latina/europea y gay de South Beach.". Alex Bogusky es un producto local de dicha cultura, y también su apariencia. Usa camisas polo sueltas sobre sus atléticos hombros, con su largo cabello saliendo de su gorro. Sonríe con facilidad, llama a la gente "amigo", y educadamente pregunta si necesitan un "descanso para hacer pipí". Pero bajo la risueña conducta de Bogusky, "Alex juega a la publicidad como si fuera un deporte extremo", dice un antiguo director creativo. "Es intrépido".

A principios de la década de 1990, CP+B produjo anuncios que arrasaron en los espectáculos de premiación locales. La gente del lugar aún recuerda con admiración una valla publicitaria de Sunglass Hut que contenía unos gigantescos lentes de sol y el encabezado: "Lo que debes usar en una playa nudista.". Para promover la creación de un refugio local para personas sin hogar, CP+B colocó anuncios en los lugares más extraños: carritos de compras, contenedores de basura, y bancos del parque. La reputación de la agencia creció, y en 1997 CP+B finalmente obtuvo un proyecto que podía atraer la atención nacional: la campaña para dejar de fumar "Truth", dirigida a los adolescentes de Florida.

A través de investigaciones en la calle con adolescentes locales, CP+B averiguó que los enfoques convencionales para dejar de fumar —"Esto te matará"— propiciaban que los rebeldes adolescentes quisieran fumar más. Así, en vez de usar un marketing convencional como anuncios por televisión, CP+B usó tácticas de guerra de guerrillas para crear una "antimarca" que los chicos pudieran captar. Bogusky nombró a la marca "Truth". La agencia distribuyó el logotipo de "Truth" por toda la región de Florida en carteles, folletos, camisetas, etiquetas autoadheribles, y otros productos. Alquiló camiones y trenes que viajaban por todo el estado, poniendo en escena improvisados eventos en vivo y fiestas donde se difundía "Truth". El sitio web de "Truth" servía como una central de información para toda la campaña.

La campaña funcionó: entre 1998 y 2002, en Florida los estudiantes de educación media y media superior dejaron de fumar en un promedio del 38 por ciento. Al final, American Legacy Foundation promovió la campaña "Truth" a nivel nacional, incluyendo anuncios de grandes presupuestos en el Super Bowl. Pero la belleza de "Truth" estuvo en sus orígenes, los cuales mostraron que CP+B podía construir un movimiento nacional a partir de una marca desconocida usando cualquier medio disponible.

"Truth" engendró la celebrada campaña del MINI BMW, en la cual CP+B creó muchos rumores sobre el extravagante y pequeño automóvil británico MINI y usó una campaña fuera de lo común llamada "Let's motor". La campaña empleó una gran mezcla de medios nada convencionales y cuidadosamente integrados para crear una personalidad para el MINI y tremendos y emocionantes comentarios entre los consumidores. La campaña "Let's motor" tuvo un gran éxito, y produjo seguidores casi de culto para el agradable mini auto. De repente todo mundo, desde IKEA y Virgin Atlantic hasta Burger King e incluso Coca-Cola, querían un poco de CP+B.

¿Cómo lo hace CP+B? Para empezar, la agencia se lanza a lo grande en cada proyecto de marca nueva, yendo más allá de chistosos eslóganes, para iniciar un movimiento de consumidores detrás de la marca. "Truth" fue una idea que movilizó a todos, así como el "automovilismo" del MINI y vincular a Virgin con el "jet set". Una vez elegido el tema central, comienza el diseño de anuncios, y es ahí donde CP+B realmente pone de cabeza todo el proceso. La mayoría de los redactores publicitarios y directores de arte comienzan, instintivamente, por esbozar ideas de anuncios impresos y comerciales para televisión. Pero CP+B comienza con una pizarra en blanco. "¿Qué pasaría si no hubiera televisión ni revistas, cómo promocionaríamos esta marca?", pregunta Bogusky. El propósito es averiguar en qué lugares se llegaría mejor al público meta y cuáles serían los medios más interesantes que podrían transmitir el mensaje, incluso si dichos medios tienen que inventarse.

Esto conduce a otra diferencia de CP+B: la agencia a menudo mete su nariz en cosas que no se relacionan con la publicidad. Por ejemplo, recientemente convenció a Virgin Atlantic de vender sus vuelos al darles nombres, tal como "El vuelo chi" para el vuelo número 020, de San Francisco a Londres. De manera similar, persuadió a MINI de volver a redactar su contrato de arrendamiento para igualar el tono de la campaña global del MINI. ¿Qué sabe CP+B sobre contratos de arrendamiento de autos? "Nada", admite Bogusky, pero eso no lo detiene en tratar de asegurar que cada "punto de contacto"

con los clientes transmita el mismo mensaje que la campaña. Y CP+B convenció al antes conservador Burger King de establecer un subido de tono micrositio de internet llamado "Pollo servil", donde un hombre, en un lúgubre departamento, usa un disfraz de pollo, muestra su liguero, se para frente a su cámara web, y hace todo lo que usted le pide. El sitio ha resultado increíblemente exitoso, atrayendo más de 385 millones de visitas hasta ahora y solidificando el posicionamiento de Burger King de "hazlo a tu manera".

Aunque es poco convencional, Crispin Porter + Bogusky continúa recibiendo premios, incluyendo los más altos honores en el Festival Internacional de Publicidad, y el notable Grand Clio 2005 por su campaña del "Pollo servil". En 2005, *Advertising Age* nombró a CP+B agencia del año. Los titanes de la industria observan de cerca a CP+B. "Han transformado la guerrilla en una forma de arte, y les está funcionando", admite Dan Wieden de la agencia Wieden & Kennedy, una de las más veneradas estrellas creativas de la publicidad. "¿Mencioné que los odio?".[1]

Crear buenas relaciones con los clientes implica más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo, y hacerlo llegar a los consumidores meta. Las compañías también deben *comunicar* ese valor a los clientes, y lo que comuniquen no debe dejarse al azar. Todas sus comunicaciones deben ser planificadas y mezcladas en un programa de comunicaciones de marketing cuidadosamente integrado. Así como una buena comunicación es importante para crear y mantener cualquier tipo de relación, es también un elemento crucial en los esfuerzos de una compañía para crear relaciones redituables con sus clientes.

La mezcla de promoción

Toda la **mezcla de promoción** de una compañía, también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing,** consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos. He aquí definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:[2]

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

Ventas personales: Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía con el fin de efectuar una venta y crear relaciones con los clientes.

Marketing directo: Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

Cada categoría emplea herramientas específicas para comunicarse con los consumidores. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por radio o televisión, medios impresos, internet, anuncios en exteriores, y otros recursos. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores en punto de compra, y demostraciones. Las ventas personales comprenden presentaciones de ventas, exposiciones comerciales, y programas de incentivos. Las relaciones públicas desarrollan boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales, y páginas web. El marketing directo incluye catálogos, *telemarketing*, kioscos, internet, etcétera.

Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden son *todas* características que comunican algo a los compradores. Así, aunque la mezcla de promoción es la actividad básica de comunicación de la compañía, toda la mezcla de marketing —promoción *y* producto, precio, y punto de venta o plaza— se debe coordinar si se quiere tener el impacto de comunicación más grande posible.

Mezcla de promoción (Mezcla de comunicaciones de marketing)
Combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Publicidad
Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

Promoción de ventas
Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas
Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

Ventas personales
Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía para efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes.

Marketing directo
Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

Comunicaciones integradas de marketing

Durante las últimas décadas, los mercadólogos han perfeccionado el arte del marketing masivo: vender productos muy estandarizados a grandes cantidades de clientes. En el proceso, han desarrollado en los medios masivos de comunicación técnicas de publicidad muy eficaces para apoyar sus estrategias de marketing masivo. Las grandes compañías suelen invertir millones e incluso miles de millones de dólares en publicidad en televisión, revistas, y otros medios de comunicación masivos, para llegar a decenas de millones de clientes con un solo anuncio. Sin embargo, hoy en día, los directores de marketing están enfrentando nuevas realidades en el campo de las comunicaciones de marketing.

EL NUEVO PANORAMA DE LAS COMUNICACIONES DE MARKETING

Dos importantes factores están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing actuales. Primero, a medida que los mercados masivos se han ido fragmentando, los mercadólogos se han alejado del marketing masivo. Cada vez más, están desarrollando programas de marketing dirigidos, diseñados para crear relaciones más cercanas con los clientes en micromercados definidos más estrechamente. Segundo, los grandes avances en la tecnología de información están acelerando el desplazamiento hacia el marketing segmentado. Con las nuevas tecnologías de información, los mercadólogos pueden acumular información detallada de sus clientes y vigilar de cerca sus necesidades.

Una mejorada tecnología de información también ha originado asombrosos cambios en las maneras en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha engendrado una variedad de nuevas herramientas de información y comunicación: desde internet y los teléfonos celulares, pasando por los sistemas de satélite y televisión por cable, hasta las videograbadoras digitales (DVR). Las nuevas tecnologías proporcionan a las compañías emocionantes nuevas herramientas digitales que les permiten interactuar con sus clientes meta. Asimismo, proporcionan a los consumidores más control sobre la naturaleza y coordinación de los mensajes que desean enviar y recibir.

EL CAMBIANTE ENTORNO DE LAS COMUNICACIONES

El cambio del marketing masivo al marketing segmentado ha tenido un impacto drástico sobre las comunicaciones de marketing. Así como el marketing masivo engendró una nueva generación de comunicaciones masivas, el viraje hacia el marketing dirigido y el cambiante entorno de las comunicaciones están engendrando un nuevo modelo de comunicaciones de marketing. Aunque la televisión, las revistas, y otros medios de comunicación masiva siguen siendo muy importantes, su dominio está decayendo. Los anunciantes utilizan ahora una amplia selección



■ El cambiante modelo de las comunicaciones de marketing: La campaña Let's motor de CP+B para el MINI usa una variada mezcla de medios: convencionales pero inteligentes anuncios con modernas exhibiciones —aquí un MINI real que parece un cochecito para niños ("Manéjelo por sólo $16,850. Únicamente se aceptan monedas de 25 centavos."), y exhibidores en aeropuertos que incluyen gigantescas máquinas expendedoras de periódicos junto a anuncios que proclaman: "Hace que todo parezca mucho más grande".

de medios más especializados, y altamente dirigidos, para llegar a segmentos más pequeños de clientes empleando mensajes más personalizados. Los nuevos medios van desde revistas especializadas y canales de televisión por cable, hasta colocación de productos en programas de televisión y juegos de video, además de catálogos por correo electrónico e internet. En general, las compañías están utilizando menos las *transmisiones masivas* y más la *difusión limitada.*

Algunos expertos de la industria de la publicidad inclusive pronostican un pesimista "escenario de caos", donde el antiguo modelo de comunicaciones de medios masivos colapsará completamente. Consideran que los mercadólogos abandonarán cada vez más los medios masivos tradicionales en favor de "la deslumbrante promesa de nuevas tecnologías digitales —desde sitios web y correos electrónicos hasta contenidos en teléfonos celulares y videos por encargo…—. La fragmentación, pesadilla de los mercadólogos masivos y de las cadenas de televisión en todo el mundo, se convertirá en el santo grial: la oportunidad de llegar a, y conversar con, pequeños grupos de consumidores que hacen uso no de algo que se les ha impuesto, sino exactamente de lo que quieren".[3]

A medida que los costos de los medios masivos aumentan, los públicos disminuyen, y más televidentes usan TiVo y otros sistemas DVR para evitar los perturbadores comerciales de televisión, los escépticos pronostican la desaparición del antiguo pilar de los medios masivos: los anuncios televisivos de 30 segundos. Señalan que muchos grandes anunciantes están desplazando sus presupuestos publicitarios desde las transmisiones televisivas hacia medios más dirigidos, con menos costos, más interactivos, y más atractivos. "Los temas de los anuncios de la industria solían ser muy simples: se observaba un anuncio, se acudía a una tienda, y se compraba el producto", comenta un observador. "Ahora los anunciantes tienen que llegar a los consumidores en formas mucho menos convencionales —en el metro, en la calle, en teléfonos celulares, [en línea,] en tarros, en parques para patinar, en tiendas, y en camiones".[4]

No obstante, otros expertos de la industria observan un desplazamiento más gradual hacia el nuevo modelo de comunicaciones de marketing. Perciben que la televisión y otros medios masivos aún captan una gran participación de los presupuestos publicitarios de la mayoría de las compañías de marketing importantes, y esto no cambiará rápidamente. De hecho, los gastos de las compañías en anuncios televisivos han aumentado en el último año. Un experto en publicidad lo explica: "Los públicos televisivos son muy codiciados porque, aunque se están reduciendo, representan el último vestigio del marketing y los medios masivos, o [como afirma un ejecutivo] 'es la única acumulación de seres humanos ubicados en una sala de estar que todavía sobrevive' ".[5]

Por lo tanto, parece probable que el nuevo modelo de comunicaciones de marketing consistirá en una cambiante mezcla de medios masivos tradicionales y una gran variedad de nuevos y emocionantes medios, más dirigidos y más personalizados. "Debemos reinventar la manera en que vendemos a los consumidores", dice A. G. Lafley, ejecutivo en jefe de Procter & Gamble. "El marketing masivo todavía desempeña un papel importante, [pero] necesitamos nuevos modelos, primero para coexistir con el marketing masivo, y después para tener éxito en su uso".[6]

LA NECESIDAD DE COMUNICACIONES *INTEGRADAS* DE MARKETING

El cambio hacia una mezcla más diversa de canales de comunicación y de herramientas de promoción representa un problema para los mercadólogos. Los consumidores actuales son bombardeados con mensajes comerciales de amplias variedades y fuentes. Pero los consumidores no distinguen entre las fuentes de los mensajes de la misma forma en que lo hace un mercadólogo. En la mente del consumidor, los mensajes publicitarios de los diferentes medios y los diversos enfoques promocionales se convierten en parte de un mensaje único acerca de la compañía. Si hay conflictos entre los mensajes de las distintas fuentes, el resultado puede ser una imagen confusa de la compañía, de sus posiciones de marca, y de las relaciones con sus clientes.

Con demasiada frecuencia, las compañías no logran integrar sus diversos canales de comunicación. El resultado es una revoltura de comunicaciones hacia el consumidor. Los anuncios en medios masivos proclaman una cosa, la promoción de precios envía una señal distinta, la etiqueta del producto crea otro mensaje diferente, los folletos de ventas de la compañía dicen algo totalmente distinto, y el sitio web de la compañía no parece estar sincronizado con todo esto.

El problema es que estas comunicaciones a menudo provienen de diferentes fuentes localizadas dentro de la compañía. Los mensajes publicitarios son planeados e implementados por el departamento de publicidad o por una agencia publicitaria externa. Las comunicaciones de ventas personales las desarrolla la dirección de ventas. Otros especialistas funcionales se encargan de las relaciones públicas, los eventos de promoción de ventas, el marketing por internet, y de otras formas de comunicaciones de marketing.

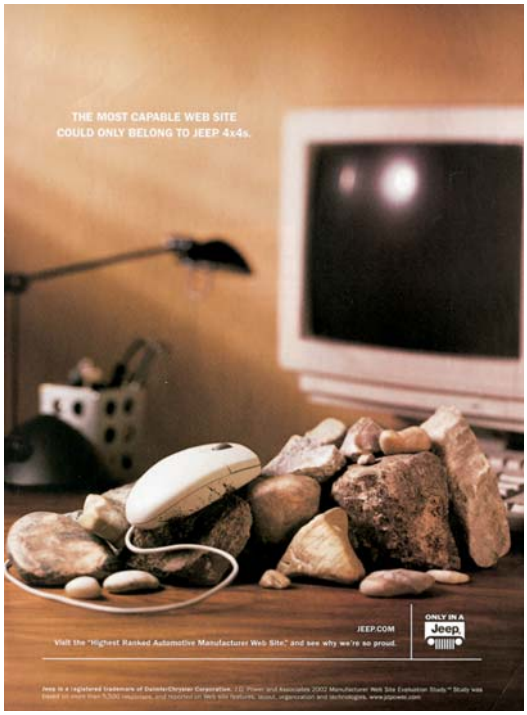
Sin embargo, en tanto que estas compañías han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no lo han hecho. De acuerdo con un experto en comunicaciones de marketing:[7]

> La verdad es que la mayoría [de los consumidores] no compartimentan el uso de [los diferentes medios]. No dicen, "Oye, me voy a navegar un poco por la web. Prende fuego a mi televisión, tira mis radios, cancela todas mis suscripciones a revistas y, por cierto, desecha mi teléfono y deja de entregarme el correo.". El mundo no es así para los consumidores, y tampoco debe serlo para los mercadólogos.

Comunicaciones integradas de marketing (CIM)
Concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y sus productos.

Hoy en día, cada vez más compañías están adoptando el concepto de **comunicaciones integradas de marketing (CIM).** Según este concepto, como ilustra la figura 12.1, la compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y de sus marcas.[8]

Las CIM demandan reconocer todos los puntos de contacto donde el cliente podría toparse con la compañía y sus marcas. Cada *contacto de marca* comunicará un mensaje, sea bueno, malo, o indiferente. La compañía debe esforzarse por comunicar un mensaje congruente y positivo en todos los puntos de contacto. Las CIM conducen a una estrategia total de comunicaciones de marketing que tiene el fin de crear sólidas relaciones con los clientes al mostrarles la manera en que la compañía y sus productos pueden ayudarlos a resolver sus problemas.



■ Hoy en día, todas las herramientas de comunicación de marketing se deben integrar cuidadosamente. Por ejemplo, este anuncio impreso de la marca Jeep refiere a los consumidores al sitio web de la compañía, donde los compradores de automóviles pueden diseñar un modelo y fijar su precio, encontrar un distribuidor, y conocer más acerca de "la vida del Jeep".

Las CIM vinculan todos los mensajes e imágenes de la compañía. Las comunicaciones de publicidad y ventas personales de la compañía tienen el mismo mensaje, apariencia y sentido que sus promociones enviadas por correo electrónico. Y sus materiales de relaciones públicas proyectan la misma imagen que su sitio web.[9] Por ejemplo, los anuncios impresos y televisivos de los vehículos Jeep crean la preferencia del cliente por la marca. Pero los anuncios también señalan a los televidentes que el sitio web de la compañía les ofrece mucha ayuda y muy pocos anuncios. Este sitio ayuda a los compradores serios a diseñar un modelo y fijar su precio, a encontrar un distribuidor, y a conocer más sobre "la vida del Jeep". Después, en el concesionario, los vendedores de Jeep comunican el mensaje de Jeep en persona mientras los clientes patean los neumáticos y prueban el vehículo antes de decidirse a comprarlo.

En el pasado, no había una sola persona o un departamento encargado de plantear los papeles de comunicación de las diversas herramientas de promoción y de coordinar la mezcla de promoción. Para implementar las comunicaciones integradas de marketing, algunas compañías contratan a un director de comunicaciones de marketing, quien tiene la total responsabilidad sobre las labores de comunicación de la compañía. Esto produce comunicaciones más consistentes y mayor impacto de ventas. Coloca la responsabilidad en las manos de alguien, lo que jamás se había hecho, para unificar la imagen de la compañía que está formada por miles de actividades.

Las comunicaciones integradas de marketing implican identificar al público meta y desarrollar un programa promocional bien coordinado para despertar en él la respuesta deseada. Es muy común que las comunicaciones de marketing se concentren en la creación inmediata de conciencia sobre la marca, imagen, o preferencia en el mercado meta. Sin embargo, este enfoque de comunicación tiene poco alcance. Hoy en día, los mercadólogos están comenzando a ver las comunicaciones como la *administración de las relaciones con el cliente a través del tiempo.* Dado que los consumidores difieren unos de otros, es preciso desarrollar programas de comunicación distintos dirigidos a segmentos, nichos, e incluso individuos específicos. Además, en vista de las nuevas tecnologías de comunicación interactivas, las compañías no sólo deben preguntarse "¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?", sino también "¿Cómo podemos lograr que los consumidores lleguen a nosotros?".

Establecimiento de la mezcla global de promoción

El concepto de comunicaciones integradas de marketing indica que la compañía debe combinar cuidadosamente las herramientas de promoción para obtener una *mezcla de promoción*



FIGURA 12.1
Comunicaciones integradas de marketing

coordinada. Pero, ¿cómo determina la compañía qué mezcla de herramientas de promoción utilizará? Las compañías, incluso dentro de una misma industria, difieren mucho en cuanto al diseño de sus mezclas de promoción. Por ejemplo, Mary Kay gasta casi todos sus recursos de promoción en ventas personales y marketing directo, mientras que Cover Girl gasta mucho en publicidad de consumo. Hewlett-Packard se apoya en publicidad y en promoción a detallistas, mientras que Dell utiliza más el marketing directo. A continuación examinaremos los factores que influyen en la selección de herramientas de promoción del mercadólogo.

NATURALEZA DE CADA UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. El mercadólogo debe entender estas características para seleccionar su mezcla de promoción.

Publicidad La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Por ejemplo, los anuncios televisivos pueden llegar a públicos muy numerosos. Un estimado de 86.1 millones de estadounidenses sintonizaron al menos una parte del Super





■ Mezcla de promoción: Compañías ubicadas dentro de una misma industria podrían usar diferentes mezclas. Mary Kay se apoya enormemente en las ventas personales y el marketing directo; Cover Girl gasta mucho en publicidad.

Bowl más reciente, cerca de 41 millones de personas vieron al menos una parte de la última transmisión de los Premios de la Academia, y 33 millones de fanáticos presenciaron el último episodio de *Everybody Loves Raymond.* Si las compañías quieren llegar a una audiencia masiva, la televisión es el medio ideal.[10]

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala comunica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad, y el éxito del vendedor. Dada la naturaleza pública de la publicidad, los consumidores suelen ver a los productos anunciados como más legítimos. La publicidad también es muy expresiva: permite a la compañía embellecer sus productos mediante el hábil uso de imágenes, impresiones, sonido y color. Por una parte, la publicidad puede servir para crear una imagen perdurable de un producto (como los anuncios de Coca-Cola); por la otra, la publicidad puede generar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia ventas de fin de semana).

Sin embargo, la publicidad también presenta algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, resulta impersonal y no puede ser tan directamente persuasiva como la fuerza de ventas de la compañía. En general, la publicidad sólo puede generar una comunicación en un solo sentido con el público, y éste no se siente obligado a prestar atención ni a responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aunque algunas formas de publicidad, como anuncios en periódicos y radio, se pueden hacer con presupuestos más pequeños, otras formas, como la publicidad en cadenas nacionales de televisión, requieren de presupuestos considerables.

Ventas personales Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, convicciones, y acciones de los compradores. Implica una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro y, de esta forma, hacer ajustes rápidos. Las ventas personales también permiten el surgimiento de todo tipo de relaciones con el cliente, que van desde una relación de ventas práctica hasta una amistad personal. El vendedor eficaz tiene siempre presentes los intereses del cliente de manera que pueda crear una relación a largo plazo con él. Por último, con las ventas personales, el cliente suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder, aunque la respuesta sea un cortés "No, gracias".



■ En las ventas personales, el cliente suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder, aunque la respuesta sea un cortés "No, gracias.".

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere de un compromiso a más largo plazo que la publicidad: la publicidad puede presentarse y eliminarse de forma inmediata, pero es más difícil modificar el tamaño de la fuerza de ventas. Además, las ventas personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía; en Estados Unidos una visita de ventas cuesta en promedio 329 dólares. En algunas industrias, el costo promedio de las visitas de ventas alcanza los 452 dólares.[11] Las compañías estadounidenses gastan hasta tres veces más en ventas personales que en publicidad.

Promoción de ventas La promoción de ventas incluye una amplia colección de herramientas —cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas— todas las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar, y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas. Las promociones de ventas incitan a dar una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice "Compre nuestro producto", la promoción de ventas dice "Cómprelo ahora". Por otra parte, los efectos de la promoción de ventas suelen ser efímeros, y no son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una preferencia de marca y relaciones de largo plazo con el cliente.

Relaciones públicas Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad —artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios, y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios—. Asimismo, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como "noticia", no como una comunicación con el propósito de vender. Y, al igual que la publicidad, las relaciones públicas pueden destacar a una compañía o a un producto. Los mercadólogos tienden a utilizar las relaciones públicas como recurso de último momento. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien pensada, utilizada junto con otros elementos de la mezcla de promoción, puede ser muy eficaz y económica.

Marketing directo Aunque hay muchas formas de marketing directo —telemarketing, correo directo, marketing en línea, entre otras— todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo *no es público:* el mensaje normalmente se dirige a una persona específica. El marketing directo es también *inmediato* y *personalizado:* los mensajes se pueden preparar con mucha rapidez y adaptarse de modo que resulten atractivos para consumidores específicos. Por último, el marketing directo es *interactivo:* hace posible el desarrollo de un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden alterar según la respuesta del consumidor. Así, el marketing directo es idóneo para labores de marketing muy dirigidas y para establecer relaciones uno a uno con los clientes.

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE PROMOCIÓN

El mercadólogo puede elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de *empuje* o la promoción de *atracción.* En la figura 12.2 se comparan estas dos estrategias. El énfasis relacionado con las herramientas de promoción específicas difiere para ambas estrategias. Una **estrategia de empuje** implica "empujar" el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

Estrategia de empuje
Estrategia de promoción que requiere del uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución.

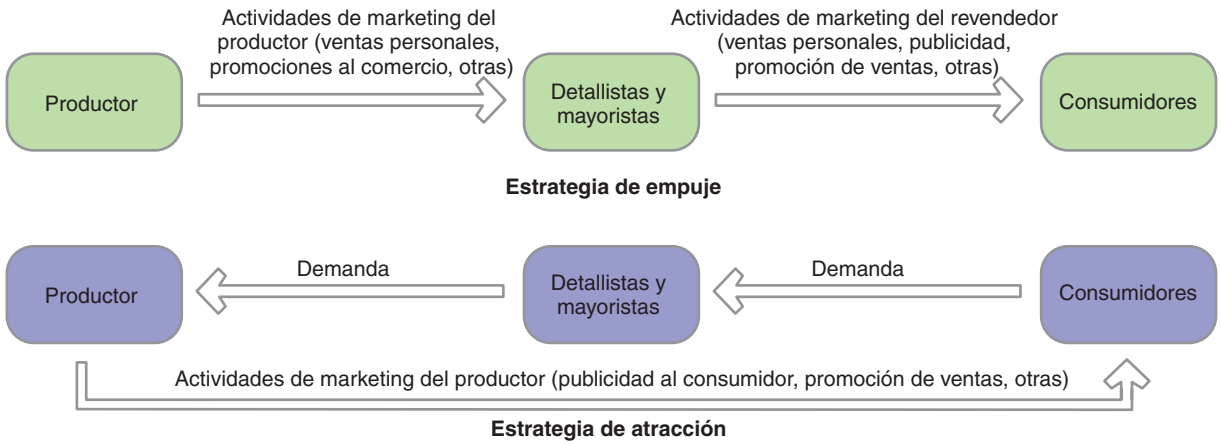
Con una **estrategia de atracción,** el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores "jala" el producto a través de los canales de distribución.

Estrategia de atracción
Estrategia de promoción que requiere del gasto cuantioso en publicidad y en promoción entre los consumidores para crear una demanda que atraerá los productos a través de los canales de distribución.

Algunas compañías de productos industriales sólo utilizan estrategias de empuje; y algunas compañías de marketing directo únicamente utilizan la estrategia de atracción. Sin embargo, casi todas las compañías grandes emplean alguna combinación de las dos estrategias. Por ejemplo, Kraft utiliza publicidad en medios masivos y promoción entre consumidores para atraerlos hacia sus productos, y una numerosa fuerza de ventas, así como promociones comerciales, para empujar sus productos a través de los canales de distribución. En años recientes, las compañías de productos de consumo han dejado de usar ciertas porciones de atracción de sus mezclas en favor de más porciones de empuje. Esto ha provocado la preocupación de que podrían estar obteniendo ventas a corto plazo a expensas del valor capital de marca a largo plazo.

Al desarrollar sus estrategias de promoción las compañías consideran muchos factores, incluidos el *tipo de producto y/o mercado* y la *etapa del ciclo de vida del producto.* Por ejemplo, la importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los mercados de consumo y los industriales. Las compañías de empresa-a-consumidor (B2C) generalmente utilizan más la estrategia de "atracción", invirtiendo una proporción mayor de sus fondos en publicidad, seguida de promoción de ventas, ventas personales y, al final, relaciones públicas. Por contraste, los mercadólogos B2B tienden a utilizar más la estrategia de "empuje" al invertir la mayor parte de sus fondos en ventas personales, seguidas de promoción de ventas, publicidad, y relaciones públicas. En general, las ventas personales se utilizan más para artículos caros y riesgosos y en mercados con pocos y grandes vendedores.

FIGURA 12.2 Estrategia de promoción de empuje contra estrategia de atracción



Ahora que hemos examinado el concepto de comunicaciones integradas de marketing y los factores que las compañías toman en cuenta al diseñar sus mezclas de promoción, estudiaremos más de cerca las herramientas de comunicaciones de marketing específicas.

Vinculación de conceptos

Estaciónese durante unos minutos. Recapitule y vincule las partes del capítulo que ha leído hasta ahora.

- ¿Cómo se relacionan entre sí los conceptos de *comunicaciones integradas de marketing (CIM) y mezcla de promoción*?
- ¿Cómo ha afectado el cambiante entorno de las comunicaciones las maneras en que las compañías le comunican al cliente información sobre sus productos y servicios? Si usted decidiera comprar un automóvil nuevo, ¿dónde podría escuchar acerca de los diferentes modelos que están disponibles? ¿Dónde *buscaría* tal información?

Publicidad

La *publicidad* se remonta a los albores de la historia escrita. Los romanos pintaban paredes para anunciar peleas de gladiadores, y los fenicios promovían sus mercancías pintando imágenes en grandes piedras localizadas a lo largo de las rutas de caballería. La publicidad moderna, sin embargo, ha avanzado mucho desde esos inicios. Los anunciantes estadounidenses gastan en publicidad cerca de 264 mil millones de dólares cada año, y en todo el mundo se gasta un estimado de 550 mil millones de dólares en anuncios. Procter & Gamble, el anunciante más grande del mundo, gastó casi 4 mil millones de dólares en publicidad en un año, sólo en Estados Unidos, y más de 5.7 mil millones de dólares en todo el mundo.[12]

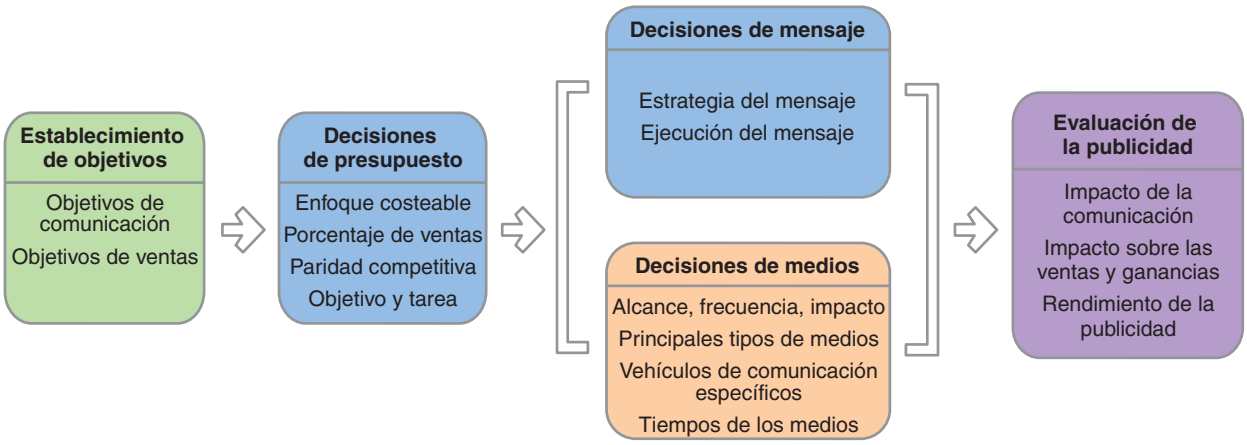
Aunque la publicidad es más usada por las compañías comerciales, también la utilizan una amplia gama de organizaciones sin fines de lucro, profesionales, y agencias sociales que divulgan sus causas ante diversos públicos meta. De hecho, la organización que ocupa el vigésimo quinto lugar en cuanto a gastos en publicidad no tiene fines de lucro: el gobierno de Estados Unidos. La publicidad es una buena manera de informar y persuadir, sea el propósito vender Coca-Cola en todo el mundo o lograr que los consumidores de un país en desarrollo apliquen el control de la natalidad.

La dirección de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes al desarrollar un programa de publicidad (vea la figura 12.3): *establecer los objetivos de la publicidad, establecer el presupuesto publicitario, desarrollar la estrategia publicitaria (decisiones acerca del mensaje* y *de los medios a utilizar),* y *evaluar las campañas publicitarias.*

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PUBLICITARIOS

El primer paso es establecer los *objetivos de la publicidad.* Dichos objetivos se deben basar en decisiones previas tomadas con respecto al mercado meta, al posicionamiento, y a la

FIGURA 12.3 Principales decisiones de publicidad



mezcla de marketing, las cuales definirán la labor que la publicidad debe efectuar dentro del programa total de marketing.

Un **objetivo de publicidad** es una *labor* de comunicación específica a realizarse con un público *meta* dentro de un *periodo* específico. Los objetivos de publicidad se pueden clasificar según su propósito primario: *informar, persuadir,* o *recordar.* En la tabla 12.1 se dan ejemplos de cada uno de estos objetivos.

Objetivo de publicidad
Labor de comunicación específica a ser realizada con un público meta específico durante un *periodo* específico.

La *publicidad informativa* se usa intensamente cuando se está introduciendo una categoría nueva de productos. En este caso, el objetivo es generar una demanda primaria. Por ejemplo, los fabricantes de reproductores de DVD primero deben informar a los consumidores sobre los beneficios en cuanto a calidad de imagen y conveniencia del producto nuevo. La *publicidad persuasiva* adquiere mayor importancia a medida que aumenta la competencia. Aquí, el objetivo de la compañía es generar una demanda selectiva. Por ejemplo, una vez que los reproductores de DVD se han establecido, Sony comienza a tratar de convencer a los consumidores de que *su* marca es la que ofrece mayor calidad por su dinero.

Cierta publicidad persuasiva se ha transformado en *publicidad comparativa,* en la cual una compañía compara de forma directa o indirecta su marca con una o más marcas distintas. La publicidad comparativa se ha utilizado en productos como refrescos, cervezas, analgésicos, computadoras, baterías, renta de automóviles, y tarjetas de crédito. Por ejemplo, en su clásica campaña comparativa, Avis se posicionó frente al líder del mercado, Hertz, al asegurar: "Somos la número dos, y por ello nos esforzamos más".

En fechas más recientes, Suave mostró anuncios que presentaban a una mujer de hermosa cabellera preguntando si usaba "¿Suave o Matrix? Lo pueden adivinar?". El anuncio explicaba después que no se podía adivinar porque los productos Suave para el cabello eran tan buenos como los productos Matrix, "aunque Matrix cuesta cinco veces más". De manera similar, P&G, comparaba su Tide with Bleach con Oxy 10. En el anuncio, los consumidores embarraban tintura de yodo, salsa de tomate, lodo, y césped en una camisa blanca que después se cortaba a la mitad y se trataba con los dos detergentes. Mientras esto ocurría, se escuchaba de fondo la canción "Anything You Can Do I Can Do Better". Desde luego, Tide realizó un mejor trabajo para remover las manchas. Pero los anunciantes deben utilizar la publicidad comparativa con cautela. Es muy frecuente que tales anuncios provoquen respuestas por parte de los competidores, ello produce una guerra publicitaria que ninguna de las partes puede ganar.

La *publicidad de recordatorio* resulta muy importante en el caso de productos maduros, pues logra que los consumidores sigan pensando en el producto y ayuda a mantener las relaciones con el cliente. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola están diseñados, primordialmente, para crear y mantener la relación de la marca Coca-Cola, no para informar ni persuadir a corto plazo a la gente de que compre el producto.

ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO

Después de determinar sus objetivos publicitarios, la compañía fija su *presupuesto de publicidad* para cada producto. Sin importar el método usado, el establecimiento del presupuesto publicitario no es una tarea fácil. Aquí, examinaremos cuatro métodos comunes empleados

TABLA 12.1
Posibles objetivos de la publicidad

Publicidad informativa	
Enterar al mercado sobre un nuevo producto	Describir los servicios disponibles
Sugerir usos nuevos para un producto	Corregir impresiones falsas
Informar al mercado de un cambio de precio	Reducir el temor de los compradores
Explicar cómo funciona el producto	Crear una imagen de la compañía
Publicidad persuasiva	
Crear preferencia de marca	Persuadir a los clientes para comprar ya
Provocar el cambio hacia la propia marca	Persuadir a los clientes para recibir una visita de ventas
Modificar las percepciones del cliente acerca de los atributos del producto	
Publicidad de recordatorio	
Crear y mantener las relaciones con el cliente	Recordar a los clientes dónde comprar el producto
Recordar a los clientes que podrían necesitar el producto en el futuro cercano	Mantener el producto en la mente de los consumidores durante periodos fuera de temporada

para fijar el presupuesto total de publicidad: el *método costeable,* el *método de porcentaje de ventas,* el *método de paridad competitiva,* y el *método de objetivo y tarea.*[13]

Método costeable
Fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar.

Método costeable Algunas compañías usan el **método costeable:** fijan el presupuesto de promoción en el nivel donde, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar. Las pequeñas compañías a menudo emplean este método, previendo que la compañía no podrá gastar en publicidad más de lo que tiene. El punto de partida son los ingresos totales, de los cuales se restan los gastos operativos y los gastos de capital, y luego se aparta una porción de lo restante para publicidad. Lo malo es que este método de presupuestación ignora totalmente los efectos de la promoción de ventas, y tiende a colocar la publicidad en el último lugar de los gastos prioritarios, incluso en situaciones en que la publicidad es crucial para el éxito de la compañía. El resultado es un presupuesto de promoción anual incierto, el cual dificulta la planificación del mercado a largo plazo.

Método del porcentaje de ventas
Determinar el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

Método del porcentaje de ventas Otras compañías utilizan el **método del porcentaje de ventas,** el cual determina el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario. Este método tiene las siguientes ventajas: es sencillo de aplicar y ayuda a la dirección a pensar en las relaciones entre los gastos de promoción, el precio de venta, y las utilidades por unidad.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, este método tiene pocas justificaciones. Considera erróneamente que las ventas son la *causa* de la promoción, en vez del *resultado.* Basa el presupuesto publicitario en la disponibilidad de fondos, en vez de en las necesidades y oportunidades de marketing. Las marcas más grandes tienden a recibir más publicidad, la necesiten o no. Mientras que las marcas defectuosas o más pequeñas reciben menos apoyo aunque quizás sean las que más lo necesiten. Además, bajo el método del porcentaje de ventas, el presupuesto varía de acuerdo con las ventas anuales y es difícil planificarlo a largo plazo. Por último, este método no proporciona ninguna base para seleccionar un porcentaje *específico,* excepto lo que se ha hecho en el pasado o lo que están haciendo los competidores.

Método de paridad competitiva
Establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores

Método de paridad competitiva Otras compañías emplean el **método de paridad competitiva,** y establecen su presupuesto de promoción para igualar los gastos de los competidores. Vigilan la publicidad de sus competidores o consultan las estimaciones de gastos de promoción de la industria, los cuales se publican en revistas o asociaciones de comercio, y luego fijan sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

Dos argumentos apoyan este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. Segundo, gastar lo mismo que los competidores gastan ayuda a evitar las guerras de promoción. Desafortunadamente, ninguno de estos argumentos es válido. No hay bases para creer que los competidores tienen una mejor idea de lo que una compañía debe gastar en promoción que la propia compañía. Las compañías difieren considerablemente, y cada una tiene sus propias necesidades especiales de promoción. Por último, no hay pruebas de que los presupuestos basados en la paridad competitiva evitan las guerras de promoción.

Método de objetivo y tarea
Creación del presupuesto de promoción mediante (l) la definición de objetivos específicos, (2) la determinación de las tareas a efectuarse para alcanzar esos objetivos, y (3) la estimación de los costos de realizar dichas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Método de objetivo y tarea El método más lógico para fijar el presupuesto de promoción es el **método de objetivo y tarea,** según el cual la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que quiere lograr con la promoción. Este método de presupuestación implica (1) definir objetivos específicos de promoción, (2) determinar las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos, (3) estimar los costos de realizar dichas tareas, y (4) sumar estos costos para obtener el presupuesto de promoción propuesto.

El método de objetivo y tarea es el mejor método conocido para establecer presupuestos de publicidad porque obliga a la dirección a comunicar claramente sus supuestos acerca de la relación que hay entre el dinero gastado y los resultados de la promoción, pero también es el método más difícil de emplear. En muchos casos, determinar cuáles tareas específicas lograrán objetivos específicos es un trabajo arduo. Por ejemplo, supongamos que Sony desea un 95 por ciento de nivel de conciencia para su último modelo de videocámara durante el periodo de introducción de seis meses. ¿Qué mensajes publicitarios específicos y programas de medios deberá emplear Sony para lograr este objetivo? ¿Cuánto costarían esos mensajes y el tiempo en los medios? La dirección de Sony tendrá que considerar estas preguntas, aunque no sea fácil responderlas.

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PUBLICITARIA

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear *mensajes* publicitarios y seleccionar *medios* publicitarios. Anteriormente, muchas compañías consideraban menos importante la planificación de medios en comparación con el proceso de creación de

mensajes. El departamento creativo elaboraba primero buenos anuncios, y luego el departamento de medios seleccionaba los mejores medios para llevar esos anuncios a los públicos meta. Era común que esto causara fricciones entre creativos y planificadores de medios.

Sin embargo, hoy en día, la fragmentación de los medios, su elevado costo, y las estrategias más concentradas de marketing por objetivo han promovido la importancia de la función de planificación de medios. Cada vez más anunciantes están buscando mayor armonía entre los mensajes y los medios que los comunican. Entre las campañas publicitarias más notables basadas en colaboraciones estrechas entre medios y creativos está la campaña pionera del vodka Absolut, diseñada por V&S Absolut Spirits.

> Desde su icónica campaña "bottle" que inició en 1979, el equipo Absolut y su agencia de publicidad se reúnen cada año con un gran número de revistas para fijar el programa de medios de Absolut. Posteriormente, el departamento creativo de la agencia crea anuncios específicos para cada medio. El resultado es una variedad maravillosa de anuncios muy creativos para Absolut, altamente dirigidos hacia los públicos de los medios en que aparecen. Por ejemplo, un anuncio "Absolut Bravo" en programas para teatro tiene rosas que adornan una botella transparente, mientras que las revistas de negocios tienen un desplegado "Absolut Merger". En revistas del área de Nueva York, los anuncios "Absolut Manhattan" muestran una foto de Manhattan tomada desde un satélite en la que el Parque Central asume el distintivo contorno de una botella de Absolut. En Londres, los anuncios muestran la famosa entrada a la residencia del Primer Ministro británico localizada en el número 10 de Downing Street, donde la puerta tiene la forma de una botella de Absolut. Un anuncio "Absolut Primary", colocado durante la época de elecciones primarias, mostró a la conocida botella salpicada de fango. En el anuncio "Absolute Love", transmitido en febrero para celebrar el día de San Valentín, se mostraba a dos botellas de Absolute abrazadas, y su silueta se iluminaba por medio de un brillante corazón situado en el fondo. En algunos casos, los creativos incluso han desarrollado anuncios para revistas que todavía no están en el programa, como el ingenioso anuncio "Absolut Centerfold" para la revista *Playboy*. En el anuncio aparecía una botella playmate transparente y sin ningún adorno ("busto: 11 pulgadas, cintura: 11 pulgadas,



■ Los planificadores de medios para el vodka Absolut trabajan con los creativos para diseñar anuncios dirigidos a públicos de medios específicos. "Absolut Bravo" aparece en programas y carteles de teatro. "Absolut London" muestra la famosa entrada a la residencia del Primer Ministro británico localizada en el número 10 de Downing Street.

caderas: 11 pulgadas"). En total, Absolut ha creado más de 1500 anuncios para la campaña, que ya tiene más de dos décadas de duración. En una época en que los costos de los medios se han disparado y los canales de comunicación están saturados, una colaboración más estrecha entre la gente de los medios y los directores creativos ha producido grandes recompensas para Absolut. En gran parte gracias a su novedosa publicidad, Absolut sigue siendo el principal vodka importado en Estados Unidos y la marca de licores número tres en general. Los anuncios de Absolut han desarrollado una especie de culto de seguidores, y Absolut es una de las tres marcas originales que se incluyeron en el American Advertising Hall of Fame.[14]

Creación del mensaje publicitario Por grande que sea el presupuesto, la publicidad sólo puede tener éxito si los comerciales captan la atención y comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios tienen especial importancia en el costoso y saturado entorno publicitario actual. El número promedio de canales de televisión que llega a los hogares estadounidenses se ha disparado, desde 3 en 1950 hasta más de 100 en la actualidad, y los consumidores tienen más de 21,000 revistas para elegir.[15] Añádase a esto el sinnúmero de estaciones de radio y una oleada continua de catálogos, anuncios por correo directo, anuncios en ventanas emergentes en internet y por correo electrónico, medios externos, y el bombardeo continuo de anuncios sobre el consumidor tanto en su casa como en su trabajo y en todos los puntos intermedios. Un experto calcula que una persona promedio está expuesta a cerca de 1600 anuncios al día; otro da una cifra sorprendente de 5000 anuncios diarios.[16]

Eliminación de la saturación. Si este bombardeo con anuncios molesta a algunos consumidores, también causa graves problemas a los anunciantes. Tomemos por ejemplo la situación que enfrentan quienes se anuncian en las cadenas televisivas de Estados Unidos. Suelen pagar en promedio 372,000 dólares para producir un comercial de 30 segundos. Después, cada vez que se muestra, por lo regular pagan 300,000 dólares o más por 30 segundos de tiempo de publicidad durante un programa popular en las horas de mayor audiencia; pagan aun más si se trata de un programa con público especialmente numeroso como *American Idol* ($685,000), *Survivor,* ($413,000), o un evento de gran importancia como el Super Bowl (hasta $2.6 millones por 30 segundos).[17]

Después, sus anuncios se apretujan con muchos otros comerciales, anuncios, y promociones de la cadena, lo que da un total de más de 15 minutos de material fuera de programación por hora de mayor audiencia, más de 21 minutos por hora diurna. Tal saturación en la televisión y en otros medios de publicidad ha creado una creciente hostilidad en el ambiente publicitario. De acuerdo con un estudio reciente, el 65 por ciento de los estadounidenses dice que son "constantemente bombardeados con demasiada" publicidad, y cerca de dos tercios declaran que su opinión sobre la publicidad es "mucho más negativa que hace algunos años".[18]

Hasta hace poco, los televidentes eran un público más o menos cautivo para los anunciantes. Pero la magia digital actual ha proporcionado a los consumidores un nuevo conjunto de alternativas de información y entretenimiento. Con el desarrollo de la televisión por cable y satélite, internet, el video por evento (VOD), y las rentas de DVD, los televidentes actuales poseen mucho más de dónde elegir. La tecnología digital también los ha provisto de un arsenal de armas para seleccionar lo que quieren o no quieren ver. Cada vez más, los televidentes están eligiendo *no* ver los anuncios. "Eliminan" los comerciales al adelantar los programas grabados. Con el control remoto pueden apagar instantáneamente el sonido durante un comercial o "recorrer" rápidamente otros canales para ver qué más hay. Un estudio reciente reveló que la mitad de los televidentes cambia de canal cuando inicia la pausa comercial.

Sumado al problema está el rápido crecimiento de los sistemas tipo TiVo de grabadoras digitales de video (DVR). Aproximadamente un 8 por ciento de los hogares estadounidenses ya cuenta con tecnología DVR, y se espera que aumente al 40 por ciento para el año 2009. El ejecutivo de una agencia publicitaria llama a los sistemas DVR "mala hierba electrónica". "Con el tiempo, la cantidad de personas que los usan para eliminar los comerciales erosionará completamente la confianza en los anuncios de 30 segundos", declara. De manera similar, se espera que el número de televidentes de VOD se cuadruplique en los próximos cinco años. Estos televidentes podrán observar la programación bajo sus propios términos, con o sin comerciales.[19]

Por lo tanto, los anunciantes ya no podrán introducir a la fuerza los mismos viejos mensajes a consumidores cautivos usando los medios tradicionales. Si quieren captar y retener la atención, los mensajes publicitarios actuales deben estar mejor planificados y ser más imaginativos, entretenidos, y agradables para los consumidores. "Un comercial tiene que sobresalir del resto y apoderarse de los televidentes en uno a tres segundos, o están acabados", dice un ejecutivo de publicidad. "La interrupción o ruptura como premisa fundamental de marketing" ya no funciona, dice otro. "Se tiene que crear un contenido lo suficientemente interesante, útil o entretenido, para invitar [a los consumidores]".[20]

De hecho, muchos mercadólogos se están uniendo ahora a una nueva fusión de publicidad y entretenimiento llamada "Madison & Vine". Probablemente usted ha escuchado sobre Madison Avenue; la calle neoyorquina que alberga las oficinas centrales de muchas de las agencias de publicidad más grandes de Estados Unidos. Quizás también haya escuchado algo acerca de Hollywood & Vine, la intersección de Hollywood Avenue y Vine Street ubicada en Hollywood, California, que por muchos años ha sido el corazón simbólico de la industria del entretenimiento estadounidense. Ahora, Madison Avenue y Hollywood & Vine se están uniendo para formar una nueva intersección: *Madison & Vine,* la cual representa la fusión de la publicidad y el entretenimiento en un esfuerzo por eliminar la saturación y crear nuevas avenidas para llegar a los consumidores con mensajes más atractivos (vea Marketing en acción 12.1).

Estrategia del mensaje. El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en decidir qué mensaje en general se comunicará a los consumidores, es decir, planear una *estrategia del mensaje*. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el producto o la compañía, o que reaccionen de cierta manera. La gente sólo reacciona si piensa que hacerlo le beneficiará. Por ello, el desarrollo de una estrategia eficaz de mensaje inicia con la identificación de los *beneficios* para el cliente que pueden ser aprovechados como atractivos publicitarios. De manera ideal, la estrategia del mensaje publicitario es una consecuencia directa de la más amplia estrategia de posicionamiento y valor para el cliente de la compañía.

Los planteamientos de una estrategia del mensaje suelen ser bosquejos llanos y directos de los beneficios y de los puntos de posicionamiento donde el anunciante quiere poner énfasis. Luego, el anunciante debe desarrollar un *concepto creativo* de gran fuerza —"gran idea"— que dé vida a la estrategia del mensaje en una forma distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas de mensaje sencillas se convierten en grandes campañas publicitarias. Por lo regular, un redactor y un director artístico forman equipo para generar muchos conceptos creativos con la esperanza de que uno de esos conceptos resulte ser la gran idea. El concepto creativo podría surgir como una visualización, una frase, o una combinación de ambas cosas.



■ Un nuevo desafío publicitario: La nueva ola de servicios digitales para grabar video, como TiVo, han armado a los televidentes con un arsenal de nuevas armas digitales. El ejecutivo de una agencia publicitaria llama a TiVo "mala hierba electrónica".

MARKETING EN ACCIÓN 12.1

Madison & Vine: La nueva intersección de la publicidad y el entretenimiento

Bienvenido a la siempre concurrida intersección de Madison & Vine, donde la industria de la publicidad se encuentra con la industria del entretenimiento. En el saturado entorno publicitario de hoy, Madison Avenue sabe que debe encontrar nuevas maneras de atraer a los consumidores, hartos de anuncios, con mensajes más atractivos. ¿La respuesta? ¡El entretenimiento! ¿Y quién sabe más de entretenimiento que la gente de Hollywood & Vine? El término *Madison & Vine* representa la fusión de la publicidad y el entretenimiento. Puede tomar dos formas primarias: el *"advertainment"* o el *entretenimiento de marca.*

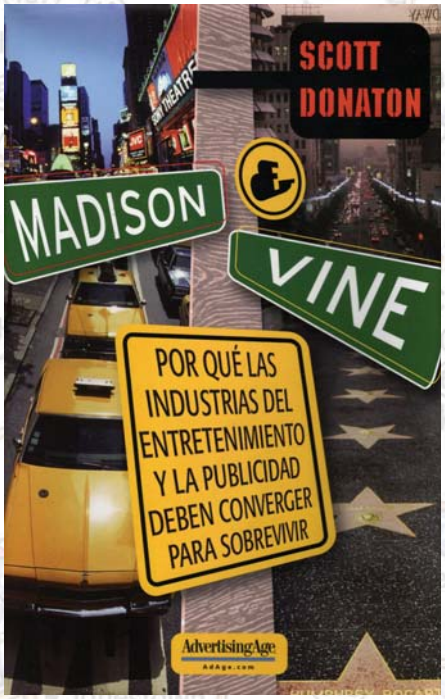
El objetivo del *advertainment* es elaborar anuncios tan entretenidos por sí mismos que la gente *quiera* verlos. Es publicidad por invitación en lugar de por intrusión. Tal vez usted piense que no hay ninguna posibilidad de que se observen anuncios a propósito. Piense de nuevo. Por ejemplo, el Super Bowl se ha convertido en un escaparate anual de advertainment. Decenas de millones de personas sintonizan el Super Bowl cada año para ver tanto los entretenidos anuncios como el juego.

Y en lugar de lamentarse de los sistemas TiVo y DVR, muchos anunciantes los están utilizando como un nuevo medio para mostrar útiles o entretenidos anuncios que los consumidores realmente quieran ver voluntariamente. Por ejemplo, Best Buy creó un escaparate TiVo que ofrecía a los suscriptores la oportunidad de ver dos videos exclusivos, ganar un disco compacto, y tener acceso a seis viñetas de productos de entretenimiento. Sesenta y tres por ciento de los suscriptores de TiVo entraron al escaparate, y se quedaron ahí un promedio de 3.36 minutos. Lo interesante es que un estudio reciente reveló que los usuarios de DVR no necesariamente evitan todos los anuncios. Según el estudio, un 55 por ciento de los televidentes quitó su dedo del botón de adelanto para observar un comercial entretenido o interesante, y algunas veces incluso lo veía más de una vez. "Si el anuncio realmente es entretenido, no le cambias", señala un observador de la industria. "Tal vez incluso harás todo lo posible por verlo de nuevo".

Además de hacer más entretenidos sus anuncios normales, los anunciantes también están creando nuevas formas de publicidad que se ven menos como anuncios y más como películas cortas o programas. Por ejemplo, American Express creó una serie de entretenidos anuncios de cinco minutos que sólo se podían ver en línea, llamados "webisodios", y donde aparecía Jerry Seinfeld. Un webisodio presentaba a Seinfeld con Superman. Cuando un delincuente callejero robaba el nuevo reproductor de DVD de Seinfeld, el hombre de acero aparecía en acción y atrapaba al ladrón, dañando en el proceso el reproductor DVD de Jerry. Por suerte, Seinfeld lo compró con su tarjeta American Express, así que el daño estaba cubierto. Los webisodios de American Express evitan la charlatanería forzada, confiando mejor en un entretenimiento sutil. "Estamos tratando de crear un contenido que las personas realmente quieran ver", dice un ejecutivo de marketing de American Express. Hasta ahora, ha funcionado. El creativo y atractivo anuncio web de Seinfeld y Superman atrajo a 1.1 millones de visitantes en sus primeras dos semanas de presentación.

El *entretenimiento de marca* (o *integraciones de marca*) implica convertir la marca en una parte inseparable de otra forma de entretenimiento. La forma de entretenimiento de marca más común es la colocación o integración de productos —incluir marcas como accesorios apropiados dentro de la programación—. En total, los anunciantes pagaron un estimado de 4.25 mil millones de dólares en colocaciones de productos el año pasado, un aumento del 23 por ciento comparado con el año anterior. La naturaleza de la colocación puede variar enormemente, desde un rápido vistazo a un envase de Tropicana colocado en la mesa de la cocina del programa *The Sopranos* en HBO, hasta incluir los productos en el guión del programa.

Por el precio adecuado, una marca puede incluso obtener el papel principal en un programa popular. Por ejemplo, en su segunda temporada, *The Apprentice* de Donald Trump



■ *Bienvenido a Madison & Vine. Tal como sugiere la portada de este libro, en el saturado entorno publicitario actual, Madison Avenue debe encontrar nuevas maneras de atraer a los consumidores, hartos de anuncios, con mensajes más atractivos. ¿La respuesta? ¡El entretenimiento!*

El concepto creativo sirve como guía para elegir los atractivos publicitarios específicos que se usarán en una campaña publicitaria. Los *atractivos publicitarios* deben poseer tres características: primero, deben ser *significativos,* y destacar los beneficios que hacen al producto más deseable o interesante para los consumidores. Segundo, los atractivos deben ser *creíbles* —los consumidores deben creer que el producto o servicio les proporcionará los beneficios prometidos.

Sin embargo, es posible que los beneficios más significativos y creíbles no sean los que más convenga destacar. Por esto, y como tercera característica, los atractivos también deben ser *distintivos* —mostrar qué aspecto del producto es mejor que los atributos de marcas de la competencia—. Por ejemplo, el beneficio más significativo de tener un reloj de pulsera es

se había convertido en un exuberante escaparate para la integración de marcas. Compañías de primer orden como Procter & Gamble, General Motors, Staples, Unilever, y Burger King, pagaban de 1 a 4 millones de dólares por episodio para integrar sus marcas al exitoso programa. La mayor parte de esta publicidad indirecta ha sido muy provechosa. En un episodio, los equipos de *Apprentice* competían por promover una nueva variación del dentífrico Crest de P&G. Un concurso en línea presentado en combinación con el programa generó el mayor tráfico en un día jamás registrado para el sitio web de una marca de P&G, con más de 3 millones de visitas. Un portavoz del grupo de cuidado oral de P&G lo llamó "La mejor inversión que jamás hemos hecho".

Tal vez ninguna compañía ha obtenido más beneficios de tales integraciones de marca que la división GM de Pontiac. Todo empezó con un extraordinario regalo hecho en un popular programa de televisión:

Cuando *The Oprah Winfrey Show* inició su decimonovena temporada con el tema "Sueños salvajes", Oprah electrificó al público al regalar a las 276 personas presentes en el estudio un Pontiac G6 sedán nuevo con valor de 28,400 dólares. El programa también presentó escenas de Oprah ayudando en la línea de producción del G6 y alabando las diferentes características del auto. En programas posteriores, Oprah entrevistó a dos miembros del público para saber cómo habían cambiado su vida los Pontiac. Los regalos de Oprah establecieron nuevos parámetros en el campo del entretenimiento de marca. Esta labor le costó a Pontiac cerca de 8 millones de dólares, pero generó un estimado de 20 millones de dólares en cobertura de medios gratuita y relaciones públicas favorables. "Tiene un valor de recomendación, un giro en las relaciones públicas, es una conexión emocional", dijo un experto en marcas. "Es algo por lo que no se podría haber pagado.".

Pontiac continuó rápidamente con otra integración de producto sorprendentemente exitosa, esta vez en *The Apprentice*. Considerado en general como la integración de marca más exitosa a la fecha en *The Apprentice,* Pontiac lo utilizó para anunciar un programa nacional de pedidos anticipados para su nuevo automóvil de dos plazas Solstice. En un programa que incluía fotografías del elegante nuevo modelo y charlas sobre sus beneficios, los equipos de *The Apprentice* trabajaron noches enteras para crear los folletos de promoción para Solstice. El resultado fue que el tráfico del sitio web de Pontiac se disparó un 1400 por ciento la noche que se transmitió el episodio, y cerca de 41,000 personas llenaron las formas de registro en línea. Cuando el auto salió a la venta a las 2 P.M. del siguiente día, Pontiac vendió 1000 vehículos en 41 minutos y 7100 en 10 días, agotando todos los Solstice que había planeado vender en el año.

Creado originalmente pensando en la televisión, el entretenimiento de marca se ha extendido con rapidez hacia otros sectores de la industria del entretenimiento. Es usado ampliamente en películas, como los lentes de sol Ray Ban en *Men in Black* o el elegante concepto del auto Audi en *I, Robot*. Y cuando DreamWorks construyó la terminal para su película *The Terminal,* junto con United Airlines, más de 35 compañías aportaron millones de dólares para construir tiendas reales —Brookstone, Discovery Store, Borders Books, Paul Mitchell— y tiendas funcionales de comida rápida como Starbucks, Baskin-Robbins, Burger King, y Baja Fresh. Si usted observa cuidadosamente, verá también colocaciones de producto sutiles y no muy sutiles en juegos de video en línea, revistas, sitios de internet, e incluso en obras musicales de Broadway. Por ejemplo, el guión de *Sweet Charity* se escribió de nuevo para presentar en escena al tequila Gran Centenario de José Cuervo.

Así, Madison & Vine es *el* nuevo lugar de reunión para las industrias de la publicidad y el entretenimiento. Cuando se realizan bien, el advertainment y el entretenimiento de marca pueden producir grandes dividendos. Sin embargo, los expertos advierten que puede ser peligroso cruzar Madison & Vine. Se preocupan de que hacer demasiado entretenidos los anuncios podría desviar el mensaje de marca del vendedor, y los consumidores recordarían el inteligente anuncio, pero se olvidarían de la marca o del anunciante. Y también perciben que la intersección se ha congestionado mucho. Con todos estos nuevos formatos de anuncios y colocaciones de producto, Madison & Vine amenaza con aumentar la saturación que debía eliminar.

También existe preocupación por el resentimiento y las reacciones violentas que podrían albergar algunos clientes potenciales. Ciertos programas de televisión están plagados de integraciones de producto. Y programas que anuncian demasiadas marcas como *American Idol* contienen en promedio más de 66 tomas de colocaciones de producto por hora. En el segundo trimestre de 2005, los 10 programas televisivos más importantes que contenían más colocaciones incluían 11,579 "anuncios de marca". ¿En qué punto decidirán los consumidores que la intersección de Madison & Vine está demasiado congestionada y tomarán una ruta diferente?

Fuentes: El ejemplo de Pontiac fue adaptado de extractos de Gail Schiller, "Win, Draw for Burnett Branding", *The Hollywood Reporter*, 1 de junio de 2005, consultado en www.hollywoodreporter.com; y Jean Halliday y Claire Atkinson, "Pontiac Gets Major Mileage Out of $8 Million 'Oprah' Deal", *Advertising Age*, 20 de septiembre de 2004, p. 12. Otras citas e información de "10 Biggest Madison & Vine Deals", *Advertising Age*, 20 de diciembre de 2004; Stuart Elliott, "Seinfeld and Superman Join Forces Again in Spots for American Express, This Time on the Web", *New York Times*, 30 de marzo de 2004, p. C.5; Marc Graser, "Product-Placement Spending Poised to Hit $4.25 Billion in '05", *Advertising Age*, 4 de abril de 2005, p. 16; Jim Edwards, "Will Product Placement Get Its Own Comeuppance?", *Brandweek*, 25 de julio a 1 de agosto, p. 13; y "Study Spots Ad-Skipping Trends", 19 de agosto de 2005, consultado en www.hollywoodreporter.com.

que dé la hora exacta, pero pocos anuncios de relojes lo destacan. En vez de ello, los anunciantes de relojes de pulsera podrían elegir algún tema publicitario basado en los beneficios distintivos que sus relojes ofrecen. Durante muchos años, Timex ha sido el reloj de precio accesible que "aguanta los golpes y sigue haciendo tic tac". Por contraste, Fossil destaca el estilo y la moda, y Rolex hace hincapié en el lujo y el estatus.

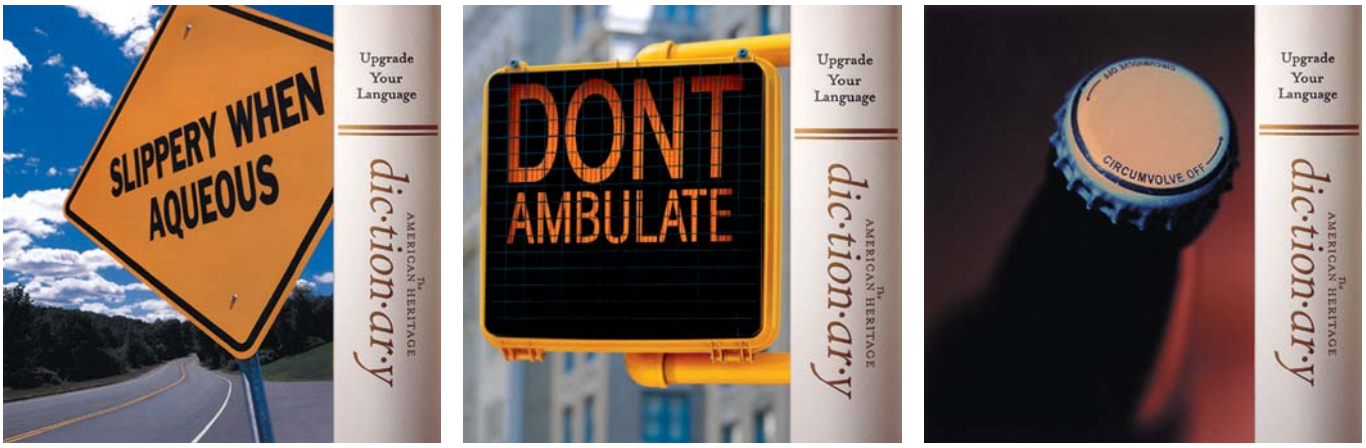
Ejecución del mensaje. Ahora el anunciante tiene que convertir la gran idea en una ejecución real del anuncio que capte la atención y el interés del mercado meta. El equipo creativo debe encontrar el estilo, el tono, las palabras, y el formato que resulten mejores para ejecutar el mensaje. Cualquier mensaje se puede presentar con diferentes *estilos de ejecución*, tales como los siguientes:

- *Trozo de vida:* Este estilo muestra a una o más personas "típicas" que usan el producto en una situación normal. Por ejemplo, dos madres en un día de campo comentan las ventajas nutricionales de la mantequilla de maní Jif.
- *Estilo de vida*: Este estilo muestra cómo un producto encaja en un estilo de vida determinado. Por ejemplo, un anuncio de las bicicletas de montaña Mongoose muestra un ciclista profesional recorriendo parajes agrestes, pero hermosos, mientras dice: "Hay lugares tan imponentes y espectaculares que uno quisiera contarle a todo el mundo acerca de su existencia. Pero, por favor, *no lo haga*.".
- *Fantasía*: Este estilo crea una fantasía alrededor del producto o de su uso. Por ejemplo, muchos anuncios se elaboran en torno a temas oníricos. Gap llegó al extremo de introducir al mercado un perfume llamado Dream. Los anuncios muestran a una mujer que duerme apaciblemente y sugieren que el aroma "es de lo que están hechas las nubes".
- *Estado de ánimo o imagen*: Este estilo crea un estado de ánimo o una imagen alrededor del producto, como belleza, amor, o serenidad. No se afirma nada acerca del producto como no sea a través de la sugestión. Los anuncios de Singapore Airlines contienen iluminaciones suaves y sobrecargos refinadas atendiendo a relajados y felices clientes.
- *Musical*: Este estilo muestra a personas o personajes animados cantando una canción acerca del producto. Por ejemplo, uno de los más famosos anuncios de la historia fue el de Coca-Cola creado en torno a la canción "I'd like to teach the world to sing". De manera similar, Oscar Mayer ha mostrado por mucho tiempo anuncios que presentan a niños cantando su ahora clásico sencillo "I wish I were an Oscar Mayer wiener…".
- *Símbolo de personalidad*: Este estilo crea un personaje que representa al producto. El personaje podría ser *animado* (el hombre Kool-Aid, el Tigre Toño, el geco GEICO) o *real* (el hombre Marlboro, el solitario vendedor de Maytag, Morris el Gato de 9 Vidas, o el pato AFLAC).
- *Habilidad técnica*: Este estilo pone de manifiesto la capacidad de la compañía para fabricar el producto. Por ejemplo, Maxwell House muestra a uno de sus compradores seleccionando cuidadosamente granos de café, y Gallo habla de sus muchos años de experiencia en la producción de vinos.
- *Evidencia científica*: Este estilo presenta resultados científicos o de encuestas que prueban que la marca es la preferida o que es mejor que una o más marcas distintas. Durante años, se han usado pruebas científicas para convencer a los compradores de que el dentífrico Crest es mejor que otras marcas para combatir las caries.
- *Testimonios o avales*: Este estilo presenta un testigo querido o de gran credibilidad, quien avala el producto. Podría tratarse de personas ordinarias que dicen lo mucho que les gusta un producto determinado o de una celebridad que presenta el producto. Por ejemplo, Gatorade mostró un anuncio donde ayudaba al triatleta Chris Legh a obtener la victoria en un triatlón Ironman después de su casi fatal colapso ocurrido algunos años antes por deshidratación.

El anunciante debe elegir también un *tono* para el anuncio. Procter & Gamble siempre utiliza un tono positivo para sus productos. Sus anuncios proclaman algo muy positivo acerca de sus productos y también evitan el humor que podría restar atención al mensaje. Por contraste, muchos anunciantes emplean humor sarcástico para destacar entre el mar de comerciales. En la actualidad, parece que todas las compañías están usando el humor en su publicidad, desde compañías de productos de consumo, como Anheuser-Busch, hasta el erudito American Heritage Dictionary.

El anunciante debe usar en el anuncio *palabras* memorables que capten la atención. Por ejemplo, en vez de asegurar simplemente que "un BMW es un automóvil con una ingeniería excelente", BMW utiliza una redacción más creativa y de mayor impacto: "La máquina de conducir definitiva.". En vez de afirmar llanamente que los calcetines Hanes duran más que otros más baratos, Hanes advierte: "Si compra calcetines baratos, lo pagará con las puntas de los pies.". Häagen-Dazs no es "un helado de lujo que sabe bien", es "Nuestro pasaporte al placer: pasión en el tacto, perfección en una copa, verano en una cuchara, un momento perfecto".

Por último, los elementos del *formato* influyen tanto en el impacto de un anuncio como en su costo. Un cambio pequeño en el diseño puede originar una gran diferencia en su efecto. En los anuncios impresos, la *ilustración* es lo primero que advierte el lector: debe ser lo bastante vigorosa como para atraer la atención. Luego, el *titular* debe incitar eficazmente al público correcto para que lea el texto. Por último, el *texto*: el bloque principal de las palabras del anuncio debe ser sencillo, pero sólido y convincente. Además, estos tres elementos deben *colaborar* eficazmente para presentar de modo persuasivo el valor al cliente.



■ Humor en la publicidad: En la actualidad, parece que todas las compañías están usando el humor en su publicidad, hasta el erudito American Heritage Dictionary.

Selección de los medios publicitarios Los pasos principales de la selección de medios son (1) decidir el *alcance,* la *frecuencia*, y el *impacto* deseados; (2) elegir entre los principales *tipos de medios*; (3) seleccionar *vehículos de comunicación* específicos, y (4) decidir *en qué tiempos* se efectuará la comunicación.

Decisión de alcance, frecuencia e impacto. Para seleccionar los medios, el anunciante debe decidir qué alcance y frecuencia se requieren para lograr los objetivos de la publicidad. El *alcance* es una medida del *porcentaje* de personas del mercado meta expuestas a la campaña publicitaria durante un periodo determinado. Por ejemplo, el anunciante podría intentar llegar al 70 por ciento del mercado meta durante los tres primeros meses de la campaña. La *frecuencia* es una medida de cuántas *veces* un miembro representativo del mercado meta está expuesto al mensaje. Por ejemplo, el anunciante podría querer una frecuencia media de exposición de tres.

El anunciante debe decidir también el *impacto* que busca tener en los medios —el *valor cualitativo* de una exposición al mensaje a través de un medio determinado—. Por ejemplo, en el caso de un producto que es necesario demostrar, los mensajes por televisión podrían tener mayor impacto que por la radio porque la televisión usa imagen *y* sonido. El mismo mensaje en una revista (digamos *Newsweek)* podría ser más creíble que en otra (por decir, *The National Enquirer*). En general, entre más alcance, frecuencia, e impacto busque el anunciante, mayor tendrá que ser el presupuesto publicitario.

Cómo elegir entre los principales tipos de medios. El planificador de medios tiene que conocer el alcance, la frecuencia, y el impacto de cada uno de los principales tipos de medios. Tal como se resume en la tabla 12.2, los principales tipos de medios son periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas, exteriores, e internet. Cada medio tiene ventajas y limitaciones. Los planificadores de medios consideran muchos factores al decidir qué medios usarán. Quieren seleccionar medios que presenten eficaz y efectivamente el mensaje publicitario a los clientes meta. Por lo tanto, deben considerar el impacto de cada medio, la efectividad de su mensaje, y su costo.

La mezcla de medios se debe examinar nuevamente cada cierto periodo. Durante mucho tiempo, la televisión y las revistas han dominado las mezclas de medios de los anunciantes nacionales, y otros medios a menudo se han descuidado. Sin embargo, como señalamos al inicio del capítulo, la mezcla de medios parece estar desplazándose. A medida que los costos de los medios masivos aumentan, los públicos se reducen, y surgen nuevos y fascinantes medios digitales, muchos anunciantes van encontrando nuevas maneras de llegar a los consumidores. Están complementando los medios masivos tradicionales con medios dirigidos altamente especializados que cuestan menos y llegan más eficazmente al cliente meta.

Por ejemplo, los sistemas de televisión por cable y satélite están en auge. Estos sistemas permiten implementar formatos de programación más estrechos que presentan sólo deportes, noticias, nutrición, arte, mejoramiento del hogar y jardinería, cocina, viajes, historia, finanzas, y otros que se dirigen a grupos meta seleccionados. Time Warner y otros operadores de cable incluso están probando sistemas que les permitirán dirigir tipos específicos

TABLA 12.2
Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; amplia aceptabilidad; alta credibilidad.	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar físico.
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido, y movimiento; atractivo para los sentidos.	Costos absolutos elevados; saturación alta; exposición efímera; menos selectividad de público.
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite personalizar.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura".
Radio	Buena aceptación local; elevada selectividad geográfica y demográfica; bajo costo.	Sólo audio, exposición efímera; baja atención (es el medio "escuchado a medias"); audiencias fragmentadas.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; gran calidad de reproducción; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico.	Larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por localización.	Baja selectividad de audiencia; limitaciones creativas.
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; capacidades interactivas.	Público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición.

de anuncios a tipos específicos de clientes. Por ejemplo, los dueños de mascotas observarían anuncios de compañías productoras de alimento para mascotas.[21] Los anunciantes pueden aprovechar tal "difusión limitada" para "dispararse" en segmentos especiales de mercado en vez de usar el enfoque "de escopeta" que ofrece la transmisión en cadena. Los medios de televisión por cable y satélite parecen ser lógicos. Pero, cada vez más, están surgiendo anuncios en los lugares más extraños. En sus esfuerzos por encontrar maneras menos caras y más dirigidas para llegar al consumidor, los anunciantes han descubierto una deslumbrante colección de "medios alternativos" (vea Marketing en acción 12.2).

Otra importante tendencia que afecta la selección de medios es el rápido crecimiento de la cantidad de "multiusuarios de medios", gente que atiende a más de un medio a la vez:

Al parecer, la gente que no está satisfecha con "sólo ver la televisión" tiene buena compañía.

> Según un reciente estudio, tres cuartos de los televidentes estadounidenses leen el periódico mientras ven televisión, y dos tercios navegan por la web. De acuerdo con el estudio, un 70 por ciento de los usuarios de medios declaran que algunas veces tratan de allegarse dos o más formas de medios a la vez. Además, si los niños actuales son un indicador, los multiusuarios de medios están aumentando. Casi un tercio de los niños y adolescentes estadounidenses —de 8 a 18 años— dice que cuando está haciendo tarea en su casa, a menudo habla por teléfono, navega por la web, envía mensajes instantáneos, ve la televisión, o escucha música al mismo tiempo.[22]

Los planificadores de medios deben considerar tales interacciones con los medios cuando seleccionan los tipos de medios que utilizarán.

Selección de vehículos de comunicación específicos. El planificador de medios debe elegir ahora los mejores *vehículos de comunicación* —medios específicos dentro de cada tipo de medios general—. Por ejemplo, entre los vehículos televisivos están *Scrubs* y *ABC World News Tonight*. Entre los vehículos de revistas están *Newsweek, People,* y *Sports Illustrated*.

Los planificadores de medios deben calcular el costo por millar de personas a las que llega un vehículo. Por ejemplo, si un anuncio de una plana a cuatro colores en la edición nacional estadounidense de *Newsweek* cuesta 210,000 dólares y la circulación de esa revista es de 3.1 millones de personas, el costo por llegar a cada grupo de 1000 personas es de aproximadamente 68 dólares. El mismo anuncio en *Business Week* podría costar sólo 106,500 dólares, pero llegaría a sólo 970,000 personas, con un costo por millar de unos 110 dólares. El planificador de medios califica a cada revista según su costo por millar y prefiere las revistas

MARKETING EN ACCIÓN 12.2

Medios alternativos: Anuncios que aparecen en lugares extraños

Como consumidores, estamos acostumbrados a los anuncios en televisión, revistas, periódicos, radio, y en la calles. Pero en la actualidad, no importa a dónde vaya o qué haga, probablemente se topará con alguna nueva forma de publicidad.

Pequeñas vallas publicitarias adheridas a los carritos de supermercado, anuncios en las bolsas de compras, e incluso calcomanías en los pisos de los supermercados impulsan a comprar Jell-O Pudding Pops o Pampers. Sobre los parquímetros, anuncios que venden desde camionetas Jeep hasta cámaras Minolta, y comida para perros Recipe. Un autobús citadino está completamente envuelto con cereal Trix. Se acude al parque de béisbol sólo para ver pantallas de video del tamaño de carteleras teatrales que pasan anuncios de Budweiser mientras un zepelín con mensajes electrónicos surca lentamente los cielos. ¿Qué tal si toma un silencioso paseo por el campo? Lo sentimos, encontrará un empresario granjero que usa sus vacas lecheras como vallas publicitarias de cuatro patas con anuncios de helado Ben & Jerry.

Usted paga un boleto para ver una película en el cine de su localidad, solamente para descubrir que la película está llena de propaganda no muy sutil de Pepsi, Domino's Pizza, MasterCard, Mercedes, lentes de sol Ray Ban, o de una docena de diferentes productos. Se va a casa para ver un poco de televisión y su comedia favorita está repleta de "colocaciones virtuales" de Coca-Cola, Sony, o productos Mars de M&M insertados digitalmente en el programa. Pone el más reciente juego de video y ve que su personaje de acción salta sobre un Jeep en su camino hacia el parque de patinaje.

En la estación de trenes local, está el Canal Suburbano; en el aeropuerto, la CNN Airport Network. Poco después de que su avión despega de la pista, usted se asoma por la ventanilla y ve un círculo de 500 pies de diámetro cortado en el campo de un granjero que muestra a la mascota de Monster.com y su logotipo corporativo. Mientras espera para tomar su equipaje, pasan anuncios rotatorios de Kenneth Cole en la banda transportadora de equipaje.

En la actualidad, probablemente se encuentren anuncios… bueno, por todos lados. Los barcos navegan por las playas públicas proclamando mensajes de Sundown Sunscreen mientras las personas que toman el sol extienden sus toallas sobre anuncios de Snapple prensados en la arena. Se vende espacio publicitario en cajas de videos, boletos de estacionamientos, gasolineras, cajeros automáticos, botes de basura municipales, autos de la policía, y boletines de iglesias. Una agencia incluso renta espacio en la frente de estudiantes universitarios para anunciar tatuajes temporales. Goodyear contrató recientemente a Richard Hamilton, guardia de los Pistones de Detroit, para cortar su cabello al estilo de las marcas que deja en el piso su último neumático. "La manera en que él juega coincide muy bien con el producto: tiene movimientos confiados y se comporta bien en todas las condiciones", dijo un portavoz de Goodyear.

El siguiente relato es como una mirada humorística a lo que nos podría deparar el futuro:

> Mañana su reloj despertador sonará a las 6 A.M., como de costumbre. Después, el lector digital se transformará en un anuncio para mostrar el desayuno especial de Burger King. A usted se le antoja el Croissan'wich, pero se conforma con un bollo que coloca dentro del tostador. Una espiral eléctrica dora la marca Toastmaster en los lados de su bollo. Al mordisquear su repujado pan, vierte una taza de café mientras el conocido logotipo verde y blanco de Starbucks se forma en los lados. Tomando su café, se calza sus zapatos deportivos Nike para salir a buscar el periódico. La presión de los sensibles zapatos deja una huella de la palomita (silbido) por donde usted camina. Al salir, toma el *Times* y observa su césped, donde el fertilizante que usó el mes pasado libera anuncios de Scotts Turf Builder, cortadoras de césped Toro, parrillas Weber…

Incluso algunos de los medios alternativos actuales parecen ser un poco exagerados y algunas veces irritan a los consumidores, quienes los consideran "anuncios nauseabundos". Pero para muchos mercadólogos, estos medios pueden ahorrar dinero y proporcionan una manera de llegar a consumidores seleccionados en los lugares donde viven, compran, trabajan, y juegan. "Nos gusta llamarla la pausa cautiva", dice el ejecutivo de un bufete de medios alternativos, donde los consumidores "realmente no tengan nada más que hacer sino observar a la persona que está frente a ellos o a algún otro atrayente contenido como comerciales de 15 segundos", la persona promedio espera en fila aproximadamente 30 minutos al día. Muchos pasan aún más tiempo en el tráfico masivo. Por ello, compañías como Target, Snapple, Calvin Klein, y American Express están probando nuevas tecnologías para llegar a consumidores cautivos. Los usuarios del metro de Manhattan ahora observan pasar una serie de cajas iluminadas que crean un comercial con movimiento en las ventanas de los vagones del metro.

Por supuesto, lo anterior quizás lo dejó pensando si existe algún refugio que no contenga comerciales para los consumidores hartos de ellos. ¿Tal vez el asiento trasero de un taxi, los elevadores públicos, o los compartimientos de baños públicos? ¡Olvídelo! Todo ha sido invadido por innovadores mercadólogos.

Fuentes: Vea Cara Beardi, "From Elevators to Gas Stations, Ads Multiplying", *Advertising Age*, 13 de noviembre de 2000, pp. 40-42; Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age*, 10 de julio de 2000, pp. 16-18; Stephanie Mehta, "Ads Invade Video Games", *FORTUNE*, 26 de mayo de 2003, p. 46; Brian Hindo, "Getting a Head", *BusinessWeek*, 12 de enero de 2004, p. 14; Sam Jaffe, "Easy Riders", *American Demographics*, marzo de 2004, pp. 20-23; y "'Pistons' Hamilton Models Hairstyle After Goodyear Tire Tread", 31 de enero de



Los mercadólogos han descubierto una deslumbrante selección de "medios alternativos".

con el costo por millar más bajo para llegar a sus consumidores meta.[23] El planificador de medios también debe considerar los costos de producir anuncios para los diferentes medios. Aunque la producción de los anuncios que aparecen en los periódicos puede costar muy poco, los llamativos anuncios de televisión alcanzan costos de millones de dólares. Hace algunos años, Nike pagó 2 millones de dólares para producir un solo anuncio llamado "The Wall".[24]



■ Tiempo de los medios: The Picture People, la cadena estadounidense de alcance nacional para estudios de retratos, emite más publicidad antes de festividades especiales importantes.

Al seleccionar vehículos de comunicación específicos, el planificador de medios debe equilibrar los costos según los diversos factores de efectividad de los medios. Primero, el planificador debe evaluar la *calidad del público* del vehículo de comunicación. Por ejemplo, en un anuncio para pañales desechables Huggies, la revista *Parents* tendría un valor de exposición elevado, pero *Gentlemen's Quarterly* tendría un valor de exposición bajo. Segundo, el planificador de medios debe considerar la *atención del público*. Los lectores de *Vogue*, por ejemplo, suelen prestar más atención a los anuncios que los lectores de *Newsweek*. Tercero, el planificador debe evaluar la *calidad editorial* del vehículo —*Time* y *Wall Street Journal* son más creíbles y prestigiosos que *The National Enquirer.*

Decisión sobre los tiempos de los medios. El anunciante debe decidir también cómo programará la publicidad a lo largo de un año. Supongamos que las ventas de un producto alcanzan un máximo en diciembre y bajan en marzo. La compañía puede variar su publicidad de modo que siga el patrón de temporada, se oponga a dicho patrón, o sea igual todo el año. Casi todas las compañías realizan algo de publicidad cada temporada. Por ejemplo, The Picture People, la cadena nacional de estudios de retratos, hace más publicidad antes de festividades importantes como Navidad, Pascua, y Día de San Valentín. Algunos mercadólogos *sólo* hacen publicidad cada temporada: por ejemplo, Hallmark anuncia sus tarjetas de felicitación sólo antes de días feriados importantes.

Por último, el anunciante tiene que elegir el patrón de los anuncios. *Continuidad* significa programar los anuncios a intervalos uniformes durante cierto periodo. *Pulsación* significa programar los anuncios a intervalos irregulares durante cierto periodo. Por lo tanto, 52 anuncios se podrían programar uno por semana durante todo el año o pulsarse en varias ráfagas. Lo que se busca con la pulsación es anunciar intensamente durante un periodo corto para crear conciencia del producto y trascender hasta el siguiente periodo. Quienes están a favor de la pulsación creen que puede utilizarse para lograr el mismo impacto que se obtiene con la continuidad, sólo que a un costo mucho menor. No obstante, algunos planificadores de medios creen que a pesar de que la pulsación logra cierta conciencia mínima, sacrifica una comunicación publicitaria profunda.

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA PUBLICIDAD Y DEL RENDIMIENTO (RETORNO) DE LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD

La responsabilidad en la publicidad se ha convertido en un tema importante para la mayoría de las empresas. Cada vez más, la alta dirección se pregunta: "¿Qué rendimiento estamos obteniendo de nuestra inversión en publicidad?", y "¿Cómo sabemos que estamos gastando la cantidad adecuada?". Según una reciente encuesta de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANA) estadounidense, medir la eficacia y la efectividad de la publicidad es el tema principal en las mentes de los anunciantes actuales. En la encuesta, un 61.5 por ciento de los entrevistados dijo que es importante se definan, mida, y trabaje en el área de la responsabilidad en la publicidad.[25]

Los anunciantes deben evaluar con regularidad dos tipos de resultados de la publicidad: los efectos de comunicación y los efectos de la publicidad sobre las ventas y ganancias. La medición de los *efectos de comunicación* de un anuncio o de una campaña publicitaria informa si el anuncio y los medios están comunicando bien el mensaje publicitario. Los anuncios individuales se pueden probar antes o después de que se transmitan. Antes de colocar el anuncio, el anunciante puede mostrarlo a los consumidores, preguntarles si les gusta, y medir la retención o los cambios de actitud que produce. Una vez colocado el anuncio, el anunciante puede medir qué tanto afectó el recuerdo o la conciencia, el conocimiento, y la preferencia del producto entre los consumidores. Las evaluaciones anteriores y posteriores de los efectos de comunicación también se pueden realizar en campañas globales de publicidad.

Los anunciantes son muy buenos para medir los efectos de comunicación de sus anuncios y campañas. Sin embargo, los efectos de la publicidad sobre las *ventas y ganancias* a menudo resultan más difíciles de medir. Por ejemplo, ¿qué ventas y ganancias produce una campaña publicitaria que aumenta la conciencia de marca en un 20 por ciento y la preferencia en un 10 por ciento? Además de depender de la publicidad, las ventas y ganancias están condicionadas por muchos factores, tales como las características, la disponibilidad, y el precio del producto.

Una forma de medir el efecto de la publicidad sobre las ventas es comparar las ventas pasadas con los gastos en publicidad del periodo correspondiente. Otra forma es realizar experimentos. Por ejemplo, para probar los efectos de niveles diferentes de gasto en publicidad, Coca-Cola podría variar la cantidad que gasta en publicidad en diferentes áreas de mercado y medir las diferencias entre los niveles de ventas y las ganancias resultantes. Se podrían diseñar experimentos más complejos que incluyan otras variables, tales como diferencias en los anuncios o en los medios utilizados.

Sin embargo, debido a que muchos factores afectan la efectividad de la publicidad, algunos que se pueden controlar y otros no, la medición de los resultados del gasto en publicidad sigue siendo una ciencia inexacta. Por ejemplo, a pesar de la creciente importancia de la responsabilidad en la publicidad, sólo el 10 por ciento de los encuestados del estudio de ANA estaban satisfechos con su capacidad para medir los rendimientos de sus inversiones en publicidad. Cuando se les preguntó si podrían "pronosticar el impacto en las ventas" de la reducción del 10 por ciento en el gasto de publicidad, un 63 por ciento respondió que no.

"Los mercadólogos están rastreando todo tipo de datos y aun así no pueden responder preguntas básicas" sobre la responsabilidad en la publicidad, dice un analista de marketing, "debido a que no tienen modelos reales y métricos con los que pudieran darles sentido".[26] Así, aunque la situación está mejorando a medida que los mercadólogos buscan más respuestas, cuando los directores evalúan el desempeño de la publicidad a menudo confían en grandes dosis de cálculo junto con análisis cuantitativos.

OTRAS CONSIDERACIONES EN MATERIA DE PUBLICIDAD

Al desarrollar estrategias y programas de publicidad, la compañía debe contestar otras dos preguntas. Primero: ¿Cómo deberá organizar su función de publicidad, es decir, quién realizará qué tareas publicitarias? En segundo lugar: ¿Cómo adaptará sus estrategias y programas publicitarios a los complejos mercados internacionales?

ORGANIZACIÓN PARA LA PUBLICIDAD

Muchas compañías se organizan en formas diferentes para manejar la publicidad. En las compañías pequeñas, la publicidad podría ser responsabilidad de un miembro del departamento de ventas. Las compañías grandes crean departamentos de publicidad cuya tarea es fijar el presupuesto de publicidad, trabajar con la agencia de publicidad, y manejar la publicidad que no realice la agencia. Casi todas las compañías grandes utilizan agencias de publicidad externas porque ofrecen varias ventajas.

¿Cómo funciona una **agencia de publicidad**? Las agencias de publicidad nacieron a mediados del siglo XIX, y fueron creadas por vendedores y agentes que trabajaban para los medios de comunicación y recibían una comisión por vender a las compañías espacios para anunciarse. Al paso del tiempo, los vendedores comenzaron a ayudar a los clientes a preparar sus anuncios. Finalmente, formaron agencias y llegaron a estar más cerca de los anunciantes que de los medios.

Agencia de publicidad
Compañía de servicios de marketing que ayuda a las organizaciones a planificar, preparar, implementar, y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

Las agencias de publicidad actuales emplean a especialistas que a menudo pueden realizar las tareas de publicidad mejor que el propio personal de la compañía. Además, las agencias aportan un punto de vista externo a la resolución de los problemas de la compañía, aparte de abundante experiencia obtenida al trabajar con clientes diferentes y en diversas situaciones. Por ello, hoy en día incluso las compañías que tienen departamentos publicitarios grandes utilizan las agencias de publicidad.

Algunas agencias son enormes. La agencia estadounidense más grande, McCann-Erickson Worldwide, tiene ganancias mundiales brutas por más de 1.1 mil millones de dólares al año. En años recientes, muchas agencias han crecido al absorber a otras para crear descomunales corporativos de agencias. El mayor de estos "megagrupos" de agencias, Omnicom Group, incluye a varias grandes agencias de publicidad, de relaciones públicas, y de promoción con ganancias brutas mundiales combinadas de 9.75 mil millones de dólares.[27] Casi todas las agencias de publicidad grandes cuentan con el personal y los recursos necesarios para manejar todas las fases de una campaña publicitaria a nombre de sus clientes, desde crear un plan de marketing hasta desarrollar campañas publicitarias y preparar, colocar, y evaluar los anuncios.

Decisiones sobre publicidad internacional Quienes se anuncian internacionalmente enfrentan muchos aspectos complejos que no enfrentan quienes se anuncian sólo en su país. La cuestión más fundamental es el grado en que la publicidad global deberá adaptarse a las características únicas de los mercados de diversos países. Algunos anunciantes grandes han tratado de apoyar sus marcas locales con anuncios muy estandarizados a nivel mundial: campañas que funcionan tan bien en Bangkok como en Baltimore. Por ejemplo, Jeep ha creado una imagen mundial de marca de resistencia y confiabilidad; la marca Sprite de Coca-Cola utiliza evocaciones estandarizadas para dirigirse a los jóvenes de todo el mundo; los anuncios de Gillette para sus rastrillos Venus son casi idénticos en todas partes del mundo, con unos cuantos ajustes menores según la cultura local.

La estandarización tiene muchos beneficios —costos de publicidad más bajos, mayor coordinación de la publicidad mundial, y una imagen más consistente en todo el mundo—. Sin embargo también hay desventajas. La más importante es que ignora el hecho de que los mercados mundiales difieren considerablemente en cuanto a cultura, demografía, y condiciones económicas. Por ello, casi todos los anunciantes internacionales "piensan globalmente, pero actúan localmente". Desarrollan *estrategias* globales de publicidad que vuelven más eficientes y coherentes sus actividades publicitarias en todo el mundo, y luego adaptan sus *programas* publicitarios de modo que respondan mejor a las necesidades y expectativas de los consumidores de cada mercado local. Por ejemplo, Coca-Cola tiene disponible un conjunto de diversos comerciales que se pueden usar en varios mercados internacionales o que con ligeras modificaciones pueden adaptarse a mercados más específicos. Algunos sólo requieren cambios menores, como el idioma, para usarse en distintos países. Los directivos locales y regionales deciden qué comerciales funcionan mejor en qué mercados.

Los anunciantes globales enfrentan varios problemas específicos. Por ejemplo, los costos y la disponibilidad de los medios publicitarios difieren enormemente de un país a otro. Muchos países tienen sistemas legales extensos que restringen la cantidad de dinero que puede gastar una compañía en publicidad, los medios que puede emplear, la naturaleza de las afirmaciones que puede hacer, y otros aspectos del programa publicitario. Tales restricciones a menudo requieren que los anunciantes adapten sus campañas a los diferentes países.

Por ejemplo, en los países islámicos está prohibido anunciar o vender productos alcohólicos. En muchos países, como Noruega y Suecia, están prohibidos los anuncios de comida para niños en la televisión. Para no arriesgarse, McDonald's se anuncia como restaurante familiar en Suecia. Los anuncios comparativos, que son aceptables e incluso comunes en Estados Unidos y Canadá, se utilizan con menor frecuencia en el Reino Unido, son inaceptables en Japón, y están prohibidos en India y Brasil.

China tiene reglas de censura que restringen los anuncios televisivos y de radio; por ejemplo, no puede decirse que algo es "el mejor", y los anuncios que "violan las costumbres sociales" o presentan mujeres "de maneras inapropiadas" están prohibidos. Hace poco, McDonald's evitó las sanciones del gobierno al disculparse públicamente por un anuncio que violaba las normas culturales al mostrar a un cliente rogando por obtener un descuento.



■ Publicidad estandarizada a nivel mundial: Los anuncios de Gillette sobre sus rastrillos Gillette for Women Venus son casi idénticos en todo el mundo, con sólo ajustes mínimos para adaptarlos a la cultura local.

La subsidiaria de Coca-Cola en India tuvo que suspender una promoción que ofrecía premios, como un viaje a Hollywood, porque violaba las prácticas comerciales establecidas de ese país al animar a los clientes a realizar compras para participar en "juegos de azar".[28]

Así, aunque los anunciantes desarrollen estrategias globales para guiar sus actividades publicitarias generales, los programas de publicidad específicos casi siempre tienen que adaptarse a las culturas y a las costumbres de cada país, a las características de los medios, y a los reglamentos en materia de publicidad.

Vinculación de conceptos

Piense en lo que sucede tras las bambalinas de los anuncios y que todos damos por hecho.

- Elija un anuncio impreso o televisivo que le guste. ¿Por qué le gusta? ¿Cree que sea eficaz? ¿Recuerda algún anuncio que a la gente le guste pero que no sea eficaz?
- Investigue un poco para profundizar en la campaña que hay *tras* ese anuncio. ¿Qué objetivos tiene la campaña? ¿Qué presupuesto maneja? Evalúe el mensaje y las estrategias de medios de la campaña. Deje a un lado lo que usted siente por el anuncio, ¿es probable que la campaña sea eficaz?

Promoción de ventas

La publicidad suele operar en estrecha colaboración con otra herramienta de promoción: la *promoción de ventas*; la cual consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad y las ventas personales ofrecen razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar *ya*.

Encontramos ejemplos de promoción de ventas en todos lados. Un inserto independiente en el periódico dominical contiene un cupón que ofrece una rebaja de un dólar al comprar café Folgers. Un correo electrónico de EddieBauer.com ofrece envío gratuito en su próxima compra de más de 100 dólares. La exhibición colocada al final del pasillo del supermercado local tienta a quienes compran por impulso con una pared de botellas de Coca-Cola. Un ejecutivo compra una nueva computadora portátil Sony y obtiene gratuitamente un maletín para llevarla, o una familia compra un Explorer nuevo y recibe un cheque de devolución de efectivo por 1000 dólares. Una cadena de ferreterías recibe un descuento del 10 por ciento en herramientas eléctricas portátiles Black & Decker seleccionadas si acepta anunciarlas en los periódicos locales. La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas de promoción diseñadas para estimular una respuesta del mercado más rápida o más intensa.

RÁPIDO CRECIMIENTO DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Casi todas las organizaciones emplean herramientas de promoción de ventas, y esto incluye a fabricantes, distribuidores, detallistas, asociaciones comerciales, e instituciones sin fines de lucro. Dichas herramientas van dirigidas hacia los compradores finales *(promociones para consumidores)*, detallistas y mayoristas *(promociones al comercio)*, compañías *(promociones industriales)*, y miembros de la fuerza de ventas *(promociones de fuerza de ventas)*. Hoy en día, en las compañías promedio que producen artículos de consumo empacados, la promoción de ventas representa el 74 por ciento de todos los gastos efectuados en marketing.[29]
Varios factores han contribuido al rápido crecimiento de la promoción de ventas, sobre todo en los mercados de consumo. En primer lugar, dentro de la compañía, los gerentes de producto enfrentan presiones cada vez mayores para incrementar sus ventas actuales, y la promoción se ve como una herramienta eficaz para crear ventas a corto plazo. En segundo lugar, externamente, la compañía enfrenta más competencia y las marcas de los competidores están menos diferenciadas. Cada vez más, los competidores están utilizando la promoción de ventas para ayudar a diferenciar sus ofertas. En tercer lugar, la eficiencia de la publicidad ha bajado debido al aumento en los costos, a la saturación de los medios, y a las restricciones legales. Por último, los consumidores están más orientados hacia las rebajas y los detallistas, cada vez más poderosos, exigen más rebajas a los fabricantes.

El creciente uso de la promoción de ventas ha originado una *saturación de promociones*, que es similar a la saturación publicitaria. Los consumidores se están volviendo menos receptivos hacia las promociones, lo cual debilita la capacidad de esta herramienta para generar ventas inmediatas. Los fabricantes están buscando formas de sobresalir entre tanta promoción, como ofrecer cupones de mayor valor o crear exhibidores de punto de venta más impresionantes.

Al desarrollar un programa de promoción de ventas, la compañía primero debe establecer objetivos promocionales, y luego seleccionar las herramientas más apropiadas para lograr esos objetivos.

OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Los objetivos de la promoción de ventas varían ampliamente. Quienes venden podrían usar *promociones para el consumidor* a fin de incrementar las ventas a corto plazo u obtener mayor participación de mercado a largo plazo. Los objetivos de las *promociones al comercio* incluyen lograr que los detallistas manejen artículos nuevos y mantengan inventarios más grandes, hacer que anuncien el producto y le den más espacio en los anaqueles, y lograr que compren anticipadamente. En el caso de promociones para la *fuerza de ventas*, los objetivos incluyen obtener mayor apoyo de la fuerza de ventas para los productos actuales o nuevos, o hacer que los vendedores consigan cuentas nuevas. Las promociones de venta, por lo regular, se utilizan junto con publicidad, ventas personales, u otras herramientas de la mezcla de promoción. Las promociones para el consumidor normalmente tienen que anunciarse y pueden añadir interés y poder de atracción a los anuncios. Las promociones al comercio y para la fuerza de ventas apoyan el proceso de ventas personales de la compañía.

En general, en vez de crear un volumen alto de ventas temporal o un cambio temporal de marca, las promociones de ventas deben ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer *relaciones con el cliente* a largo plazo. Si están bien diseñadas, todas las herramientas de promoción de ventas tienen el potencial para crear tanto emoción a corto plazo como relaciones de largo plazo con los consumidores. Los mercadólogos están evitando cada vez más las promociones de "remedio rápido", exclusivamente por precio, en favor de las promociones diseñadas para crear un valor capital de marca. Como ejemplos podemos citar a los clubes y programas de "frecuencia" que han proliferado en años recientes. La mayoría de los hoteles, supermercados, y aerolíneas manejan ahora programas de huésped/comprador/cliente frecuente que ofrecen recompensas a clientes regulares. Por ejemplo, Cendant, dueño de cadenas hoteleras como Ramada, Days Inn, Travelodge, Howard Johnson, y Super 8, ofrece un programa de lealtad llamado TripRewards, el dirige hacia su mercado central de los no tan frecuentes viajeros de esparcimiento.



■ Promociones que crean relaciones con los clientes: El programa TripRewards de Cendant obtiene clientes frecuentes de los no tan frecuentes viajeros de esparcimiento.

Cuando Cendant diseñó su programa de lealtad TripRewards, sabía que Ramada, Days Inn, Travelodge, y el resto de su familia de hoteles no podría superar ni duplicar los programas Marriott Rewards o Starwood Preferred Guest. Cendant atiende a viajeros con presupuestos más limitados que se aventuran en media docena de viajes o menos al año. A diferencia de los viajeros de negocios, estas personas no viajan lo suficiente como para poder aprovechar la mayor parte de los programas de viajes de lealtad. Así que Cendant estableció una red de detallistas TripRewards que permitía a sus miembros ganar puntos con compras cotidianas. Los miembros de TripRewards pueden obtener puntos de compra en tiendas detallistas que van desde JC Penney y Best Buy hasta FTD Florists y CheapTickets.com. La campaña "Es divertido obtener más" de Cendant resalta lo divertido que resulta obtener bonificaciones por transacciones de compras cotidianas. El bajo límite de canje de TripRewards (65,000 puntos por una estancia de fin de semana en un hotel contra 140,000 de Marriott Rewards) implica que Cendant puede obtener consumidores a los que de otra manera les tomaría décadas ganar algo en los programas de la competencia. El programa TripRewards atrajo a 2.8 millones de miembros en sus primeros ocho meses, un 60 por ciento de los cuales eran clientes primerizos de los hoteles Cendant. Está atrayendo a clientes más jóvenes y acomodados con tarifas por habitación promedio más altas y estancias más prolongadas —y siguen regresando—. "Ellos van a regresar", dice el gerente de un hotel Cendant. "Los puntos se ganan muy rápido, [y] una vez que los [huéspedes] entran por la… puerta, no regresan al Hilton".[30]

PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA PROMOCIÓN DE VENTAS

Se pueden emplear muchas herramientas para alcanzar los objetivos de promoción de ventas. A continuación describimos las principales herramientas de promoción para consumidores, para el comercio, e industriales.

Herramientas de promoción para consumidores Las principales *herramientas de promoción para consumidores* son muestras, cupones, reembolsos, paquetes de precio global, bonificaciones, especialidades publicitarias, recompensas por ser cliente habitual, exhibiciones y demostraciones de punto de venta, y concursos, sorteos y juegos.

Las *muestras* son ofrecimientos de una cantidad pequeña de algún producto para probarlo. Las muestras son la forma más eficaz, pero más costosa, de introducir un producto nuevo. Algunas muestras son gratuitas; en otros casos la compañía cobra una cantidad mínima para compensar su costo. La muestra podría entregarse de puerta en puerta, enviarse por correo, repartirse en una tienda, unirse a otro producto, o incluirse en un anuncio. A veces las muestras se combinan en paquetes, los cuales pueden servir para promover otros productos y servicios. Las muestras pueden ser una poderosa herramienta promocional. Consideremos el siguiente ejemplo:

> Las pastillas para la garganta Fisherman's Friend usaron las muestras como pieza central de un exitoso programa de creación de marca. El programa comenzó repartiendo 250,000 muestras de sus pastillas en más de 25 ferias, eventos deportivos, y otros espectáculos que patrocinaba. Cada muestra contenía una invitación para visitar el sitio web de Fisherman's Friend, donde los clientes podían participar en un concurso para ganar un MINI Cooper al diseñar un eslogan que se usaría en la futura campaña publicitaria "Cuéntale a un amigo" (sobre Fisherman's Friend). La promoción de muestras fue un éxito absoluto. En Estados Unidos, las ventas de pastillas Fisherman's Friend aumentaron un 115 por ciento durante el año de la campaña, el 25 por ciento más que las expectativas. Cerca de 5000 personas enviaron un eslogan para la nueva campaña publicitaria de la compañía. La ganadora y orgullosa dueña del nuevo MINI Cooper —Shirley Tucker, de Pittsburgh— sugirió el eslogan: "Pierde la tos, gana un amigo", que ahora es parte de los anuncios y del sitio web. La exitosa campaña de muestras continúa en el sitio web de la compañía, e invita a los clientes a registrarse junto con un amigo para recibir muestras gratuitas de Fisherman's Friend por correo.[31]

Los *cupones* son certificados que otorgan a los compradores un ahorro cuando compran los productos especificados. La mayoría de los consumidores adoran los cupones. Las compañías estadounidenses distribuyen 251 mil millones de cupones al año. Setenta y siete por ciento de los consumidores recortan cerca de 3.6 mil millones de cupones, con un valor nominal promedio de 1.03 dólares, lo que representa en total un ahorro de más de 3 mil millones de dólares.[32] Los cupones pueden promover la prueba inicial de una marca nueva o estimular las ventas de una marca madura. No obstante, como resultado de la proliferación de cupones, las tasas de canje han estado bajando en los últimos años. Por ello, las principales compañías de productos de consumo están emitiendo menos cupones y los están dirigiendo de manera más cuidadosa.

Los mercadólogos también están buscando nuevos medios de distribución de cupones, tal como expendedores en los anaqueles de los supermercados, impresoras electrónicas de cupones en el punto de venta, e incluso sistemas de mensajes de texto. Por ejemplo, los cupones obtenidos en mensajes de texto son muy populares en Europa, India y Japón, y lentamente están obteniendo mayor popularidad en Estados Unidos. En University of South Florida, los negocios locales pueden enviar cupones en mensajes de texto directamente a los teléfonos celulares de los estudiantes interesados a través del sistema MoBull Messenger de la universidad. Por ejemplo, si una tienda de pizzas tiene pocas ventas en una noche, puede conectarse



■ Nuevas formas de cupones: Los cupones en mensajes de texto están ganando gran popularidad. En University of South Florida, los negocios locales pueden enviar cupones en mensajes de texto directamente a los teléfonos celulares de los estudiantes a través del sistema MoBull Messenger de la universidad.

a la red y enviar cupones de dos pizzas por el precio de una a los estudiantes que se han registrado. Algunas compañías también ofrecen cupones en sus sitios web o a través de servicios en línea como Hotcoupons.com, Valpak.com, y Mycoupons.com. Recientemente, como resultado de sitios como éstos, la cantidad de cupones distribuidos en línea aumentó a más del doble.[33]

Las *ofertas de reembolso en efectivo* (o *devoluciones*) se parecen a los cupones, sólo que la reducción en el precio ocurre después de la compra, no en el establecimiento de venta al detalle. El consumidor envía una "prueba de compra" al fabricante, quien entonces reembolsa por correo una parte del precio de compra. Por ejemplo, Toro organizó una ingeniosa promoción de pretemporada para algunos de sus modelos de quitanieves; la promoción consistía en ofrecer un reembolso si la precipitación de nieve en el área de mercado del comprador resultaba ser más baja del nivel promedio. Los competidores no pudieron imitar esta oferta a tiempo y la promoción tuvo gran éxito.

Los *paquetes de precio* (también llamados *ofertas con descuento incluido*) ofrecen a los consumidores un ahorro con respecto al precio normal de un producto. El fabricante imprime los precios rebajados directamente en la etiqueta o el envase. Los paquetes de precio pueden ser paquetes individuales que se venden a precio reducido (como los de dos por el precio de uno) o dos productos relacionados que se unen en un envase (como un cepillo de dientes y un dentífrico). Los paquetes de precio son muy eficaces, aún más que los cupones, para estimular las ventas a corto plazo.

Las *bonificaciones* son artículos que se ofrecen gratuitamente o a un costo muy bajo como incentivos para comprar un producto, tal como los juguetes que se incluyen en productos para niños. También se ofrecen tarjetas telefónicas y DVD como bonificaciones. La bonificación podría venir dentro del paquete, fuera del paquete, o enviarse por correo. La promoción de Kellog's de aparatos galácticos ofrecía premios de Star Wars Episode III a través de una variedad de canales. Los paquetes de Frosted Flakes contenían una "cuchara sable" gratuita con luz. Los compradores de Crispix podían enviar por correo dos etiquetas UPC junto con 6.99 dólares y recibir un tazón de R2-D2 que chiflaba. Y si el paquete de Pop-Tarts tenía una marca especial que tocaba música de Darth Vader y contenía una pieza de juego ganadora, se obtenía un Darth Vader Voice Changer.

Las *especialidades publicitarias,* también llamadas *productos promocionales,* son artículos útiles grabados con el nombre del anunciante que se obsequian a los consumidores. Los artículos más comunes de este tipo son camisetas y otro tipo de ropa, plumas, tarros, calendarios, llaveros, tapetes para el ratón de la computadora, cerillos, bolsas para la compra, hieleras, bolsas de golf, y gorras. Estos artículos pueden ser muy eficaces. En un estudio reciente, el setenta y uno por ciento de todos los consumidores encuestados había recibido por lo menos un producto promocional en los últimos 12 meses. El setenta y seis por ciento de ellos pudieron recordar el nombre del anunciante del producto promocional que recibieron, comparado con sólo un 53.5 por ciento que recordaba el nombre de un anunciante visto en una publicación impresa que había leído la semana anterior al estudio.[34]

Las *recompensas por ser cliente habitual* son dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso constante de ciertos productos o servicios de una compañía. Por ejemplo, las aerolíneas ofrecen planes de viajero frecuente que otorgan puntos por los kilómetros recorridos y pueden canjearse por vuelos gratuitos en esa línea. Los supermercados entregan tarjetas de comprador frecuente que permiten obtener muchos descuentos en la caja de pago. Baskin-Robbins ofrece premios por compras frecuentes —por cada 10 compras, los clientes reciben un cuarto de galón de helado gratis.

Las *promociones de punto de venta* (POP) incluyen exhibiciones y demostraciones que se efectúan en el punto de compra o de venta. Piense en su última visita a Safeway, Costco, CVS, o Bed Bath & Beyond. Quizás usted recorrió las exhibiciones de los pasillos, las señales promocionales, los "anaqueles parlantes", o se topó con demostradores que ofrecían pruebas gratuitas de productos alimenticios seleccionados. El problema es que a muchos detallistas no les gusta manejar los cientos de exhibidores, letreros y carteles que reciben de los fabricantes cada año. Los fabricantes han respondido al ofrecer mejores materiales de POP y vincularlos con mensajes televisivos o impresos, así como al ofrecerse a instalarlos.

Los *concursos, sorteos* y *juegos* proporcionan a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes, o mercancía, sea por medio de la suerte o de un esfuerzo adicional. Un *concurso* requiere que los consumidores realicen una participación —canción, respuesta, o sugerencia— que será juzgada por un panel para elegir a los mejores concursantes. Un *sorteo* requiere que los consumidores presenten su nombre para participar en una rifa. En un *juego* se entrega a los consumidores algo —números de bingo o letras faltantes— cada vez que compran, lo cual podría o no ayudarles a ganar un premio. En un concurso de ventas se anima a los distribuidores o a la fuerza de ventas a que intensifiquen sus esfuerzos mediante el otorgamiento de premios a quienes obtengan los mejores resultados.

Herramientas de promoción al comercio El valor monetario de la promoción de ventas que los fabricantes dirigen a detallistas y mayoristas es mayor (78 por ciento) que el dirigido a los consumidores (22 por ciento).[35] La promoción al comercio puede convencer a los revendedores de trabajar una marca, darle espacio en anaqueles, promoverla en su publicidad, y empujarla hacia los consumidores. El espacio de anaquel está tan escaso actualmente que los fabricantes a menudo tienen que ofrecer rebajas, complementos, garantías de compra o mercancía gratuita a los detallistas y mayoristas para lograr que sus productos lleguen a los anaqueles y, una vez ahí, permanezcan en ellos.

Los fabricantes emplean diversas herramientas de promoción de ventas. Muchas de las herramientas que se utilizan para la promoción dirigida a los consumidores como concursos, bonificaciones y exhibiciones, también pueden utilizarse en promociones al comercio. Otra opción del fabricante es ofrecer un descuento directo con respecto al precio de lista en cada caja que se compra durante un periodo determinado (esto se llama también *fuera de precio, fuera de factura,* o *fuera de lista*). Los fabricantes también pueden ofrecer un *descuento* (por lo regular una rebaja determinada por caja) a cambio de que el detallista se comprometa a destacar los productos del fabricante de alguna manera. Un *descuento publicitario* compensa a los detallistas por anunciar el producto. Un *descuento de exhibición* los compensa por utilizar exhibiciones especiales.

Los fabricantes podrían ofrecer *mercancía gratuita,* es decir, cajas extra del producto, a los revendedores que compren cierta cantidad o destaquen cierto sabor o tamaño. Otra posibilidad es ofrecer *dinero de empuje:* efectivo u obsequios para que los distribuidores o su fuerza de ventas "empujen" los productos del fabricante. Los fabricantes podrían entregar a los detallistas *artículos publicitarios de especialidad* gratuitos que lleven el nombre de la compañía, como plumas, lápices, calendarios, pisapapeles, carteras de cerillos, cuadernos de notas, y cintas métricas.

Herramientas de promoción industrial Las compañías gastan miles de millones de dólares cada año en promociones para sus clientes industriales. Estas *herramientas de promoción industrial* sirven para generar contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes, y motivar a los vendedores. La promoción industrial incluye muchas de las herramientas que se utilizan en la promoción alconsumidor y al comercio. Aquí, nos concentraremos en dos importantes herramientas de promoción industrial: convenciones y exposiciones comerciales, y concursos de ventas.

Muchas compañías y asociaciones comerciales organizan *convenciones* y *exposiciones comerciales* para promover sus productos. Las compañías que venden a la industria muestran sus productos en la exposición. Los proveedores reciben muchos beneficios, tales como oportunidades de establecer contactos de ventas nuevos, comunicarse con los clientes, introducir productos novedosos, conocer clientes nuevos, vender más a los clientes actuales, e informar a los clientes con publicaciones y materiales audiovisuales. Las exposiciones comerciales también ayudan a las compañías a llegar a muchos prospectos a los que su fuerza de ventas no alcanza. Algunas exposiciones comerciales son enormes. Por ejemplo, en el International Consumer Electronics Show de este año celebrado en Estados Unidos, aproximadamente 2500 expositores atrajeron a más de 140,000 visitantes profesionales. Y lo más impresionante es que en la exhibición comercial de equipo de minería y construcción BAUMA, llevado a cabo en Munich, Alemania, cerca de 2800 expositores de 47 países presentaron las últimas innovaciones de sus productos a más de 416,000 asistentes de 171 países.[36]

Un *concurso de ventas* es un concurso para vendedores o distribuidores que los motiva a mejorar su desempeño de ventas durante un periodo determinado. Los concursos de ventas motivan y reconocen a los vendedores sobresalientes, quienes podrían recibir viajes, premios en efectivo, u otros obsequios. Algunas compañías otorgan puntos según el desempeño, y el que los recibe puede canjearlos por diversos premios. Los concursos de ventas funcionan mejor cuando se vinculan a objetivos de ventas mensurables y alcanzables (como encontrar cuentas nuevas, reabrir cuentas viejas, o incrementar la rentabilidad de cuentas existentes).



■ Algunas exposiciones comerciales son enormes. En uno de los recientes International Consumer Electronics Show, 2400 expositores atrajeron a más de 130,000 visitantes profesionales.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Además de seleccionar los tipos de promociones a utilizar, el mercadólogo debe tomar varias decisiones más para definir el programa de promoción de ventas completo. En primer lugar, tiene que determinar la *magnitud del incentivo.* Se requiere cierto incentivo mínimo para

que la promoción tenga éxito; un incentivo más grande produce mayor respuesta de ventas. El mercadólogo también debe establecer las *condiciones de participación*. Los incentivos podrían ofrecerse a todo mundo o sólo a grupos selectos.

Luego, el mercadólogo debe decidir cómo *promoverá y distribuirá el programa de promoción* en sí. Un cupón de 50 centavos podría entregarse en un empaque, en la tienda, por internet, o en un anuncio. Cada método de distribución implica un nivel de alcance y costo distintos. Cada vez es más común que los mercadólogos fusionen varios medios en un solo concepto de campaña total. Otra cuestión importante es la *duración de la promoción.* Si el periodo de promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que tal vez no estén comprando durante ese tiempo) se la perderán. Si la promoción dura demasiado, perderá su fuerza de "actúe ahora".

La *evaluación* también es muy importante. Muchas compañías nunca evalúan sus programas de promoción de ventas, y otras lo hacen sólo superficialmente. Sin embargo, los mercadólogos deben trabajar para medir los rendimientos de sus inversiones en la promoción de ventas, y deben buscar la manera de evaluar los rendimientos de otras actividades de marketing. El método de evaluación más común consiste en comparar las ventas antes de, durante, y después de la promoción. Los mercadólogos deben preguntar: ¿La promoción atrajo nuevos clientes o más compras de los clientes actuales? ¿Podemos retener a estos nuevos clientes y compras? ¿Las ganancias a largo plazo de las relaciones con los clientes y las ventas de la promoción justifican sus costos?

Es evidente que la promoción de ventas desempeña un papel importante en la mezcla total de promoción. Para usarla bien, el mercadólogo debe definir los objetivos de promoción de ventas, seleccionar las mejores herramientas, diseñar el programa de promoción de ventas, implementar este programa, y evaluar sus resultados. Además, la promoción debe coordinarse cuidadosamente con los otros elementos de la mezcla de promoción involucrados en el programa de comunicaciones integradas de marketing.

Relaciones públicas

Relaciones públicas (RP)
Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

Otra importante herramienta de promoción masiva son las **relaciones públicas (RP)** —cultivar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía al obtener una publicidad favorable, crear una buena imagen corporativa, y manejar o bloquear los rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables—. Los departamentos de relaciones públicas pueden desempeñar cualquiera de las siguientes funciones, o todas:[37]

- *Relaciones con la prensa o con agentes de prensa:* Crear y colocar información noticiosa en los medios para atraer la atención hacia una persona, producto, o servicio.
- *Publicidad de productos:* Hacer publicidad a productos específicos.
- *Asuntos públicos:* Crear y mantener relaciones comunitarias nacionales o locales.
- *Cabildeo:* Crear y mantener relaciones con legisladores y funcionarios del gobierno para influir en leyes y reglamentos.
- *Relaciones con inversionistas:* Mantener relaciones con los accionistas y otros miembros de la comunidad financiera.
- *Desarrollo:* Relaciones públicas con donantes o miembros de organizaciones sin fines de lucro para obtener apoyo financiero o voluntario.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones, e incluso naciones. Las compañías usan las relaciones públicas para crear buenas relaciones con los consumidores, inversionistas, medios, y con sus comunidades. Las asociaciones comerciales han usado las relaciones públicas para hacer renacer el interés en productos básicos que presentan descenso en su uso como huevos, manzanas, leche y papas. La ciudad de Nueva York dio un giro a su imagen cuando su campaña publicitaria "I ♥ New York" echó raíces, y esto atrajo millones de turistas más a la ciudad. El genial uso de las relaciones públicas por parte de Johnson & Johnson fue crucial para salvar a Tylenol de la extinción después del susto pasado por causa de una alteración del producto. Los países han usado las relaciones públicas para atraer más turistas, inversiones extranjeras, y apoyo internacional.

ROL E IMPACTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas pueden tener un impacto considerable sobre la conciencia pública a un costo mucho más bajo que la publicidad pagada. La compañía no paga por espacio ni

tiempo en los medios; en vez de eso, paga a personal que desarrolla y difunde información y gestiona eventos. Si la compañía tiene un relato interesante, varios medios de comunicación podrían utilizarlo, y el resultado sería equivalente al de anuncios de millones de dólares en costo; además, gozaría de una credibilidad mayor que la de la publicidad pagada.

Los resultados de las relaciones públicas pueden ser espectaculares. He aquí el cómo la editorial Scholastic, Inc., utilizó las relaciones públicas para convertir la sencilla introducción de un libro nuevo en un destacado suceso internacional, sin gastar mucho dinero:

> Códigos secretos. Un texto protegido a toda costa. Multitudes con curiosos sombreros forman una fila a media noche. Bienvenidos a uno de los más grandes sucesos literarios de la historia. Al sonar la media noche, niños de todo el mundo se apresuraron a comprar el cuarto volumen de la serie de Harry Potter. Fue la pila de libros que menos ha tardado en desaparecer en toda la historia: *Harry Potter and the Half-Blood Prince*, el sexto libro de la serie, vendió la sorprendente cantidad de 8.9 millones de copias en las primeras 24 horas de su lanzamiento tan sólo en Estados Unidos y Gran Bretaña, casi 370,000 por hora. ¿Cómo se consigue tal desesperación por parte de los consumidores con un miserable presupuesto de promoción de sólo 1.8 millones de dólares y algunos bien colocados anuncios? Los cautivadores argumentos de los libros de la escocesa J. K. Rowling —que de vivir de la asistencia social pasó a ser una madre multimillonaria— embelesan a niños de todo el mundo, pero la oculta mano de las relaciones públicas también tuvo que ver. La editorial Scholastic trabaja tras bambalinas con los detallistas para preparar concursos, fiestas temáticas y obsequios antes del lanzamiento de cada nuevo libro. Los comunica a través de sitios de fanáticos amateurs, como The Leaky Cauldron y MuggleNet.com, para mantener informado al público sobre nuevas tiradas y eventos en tiendas. Trabaja con los medios masivos de la corriente dominante para crear un sentido de celebración. El programa *Today Show* de NBC transmitió una semana completa llamada "Cuenta regresiva hacia Harry" que constaba de eventos previos a la publicación de *Half-Blood Prince*. El sitio web de Scholastic proporciona a los obsesionados fanáticos concursos de ensayos y videoclips. Hace crecer la tensión al mantener el título y la portada del libro en secreto casi hasta el último minuto, y llega al extremo de obligar a las librerías a firmar convenios de confidencialidad. Con todo este gran despliegue publicitario, cuando el libro llega a los anaqueles todos están ansiosos por tener a Harry.[38]



■ Los resultados de las relaciones públicas a veces son espectaculares. Scholastic patrocinó estancias nocturnas de bajo costo, juegos, y concursos de disfraces para incitar el frenesí por la sexta entrega de su serie de Harry Potter.

A pesar de sus ventajas potenciales, las relaciones públicas a menudo se describen como el hijastro del marketing debido a su limitado e irregular uso. El departamento de RP suele estar situado en las oficinas centrales corporativas. Su personal se encuentra tan ocupado tratando con diversos públicos —accionistas, empleados, legisladores, prensa— que a veces hace caso omiso de los programas implementados para apoyar los objetivos de marketing. Los directores de marketing y la gente de relaciones públicas no siempre hablan el mismo idioma. Mucha gente de RP piensa que su trabajo consiste únicamente en comunicar. Por contraste, los directores de marketing suelen estar mucho más interesados en la forma en que la publicidad y las relaciones públicas afectan la creación de marca, las ventas y utilidades, y las relaciones con el cliente.

Sin embargo, esta situación está cambiando. Aunque las relaciones públicas aún captan sólo una pequeña porción de los presupuestos globales de marketing de la mayoría de las compañías, están desempeñando un papel cada vez más importante en la creación de marca. Las relaciones públicas pueden ser una herramienta potente para el desarrollo de marcas. Dos consultores de marketing concluyen incluso que la publicidad no crea las marcas, sino las relaciones públicas. En su libro *The Fall of Advertising & the Rise of PR*, los consultores afirman que el dominio de la publicidad ha terminado, y que las relaciones públicas calladamente se están convirtiendo en la herramienta de marketing más poderosa.

> Por lo regular, una marca nace con [las relaciones públicas], no con la publicidad. Nuestra regla general es [RP] primero, publicidad después. Las [relaciones públicas] son el clavo, la publicidad es el martillo. Las [RP] son el mecanismo por el cual la publicidad se vuelve creíble… Anita Roddick convirtió a Body Shop en una marca importante sin anunciarse. Lo que hizo fue recorrer el mundo en una incesante búsqueda de publicidad gratuita… Hasta hace poco, Starbucks Coffee Co.,

tampoco había gastado prácticamente nada en publicidad pagada. En 10 años, la compañía gastó menos de 10 millones de dólares en anuncios, una bicoca para una marca que tiene ventas anuales de [miles de millones de dólares]. Wal-Mart Stores se convirtió en el detallista más grande del mundo… con muy pocos anuncios… En internet, Amazon.com se convirtió en un líder prácticamente sin anunciarse.[39]

Aunque el libro provocó mucha controversia, y la mayoría de los anunciantes no está de acuerdo en la parte del título que dice "la caída de la publicidad", éste es un buen punto. La publicidad y las relaciones públicas deben trabajar estrechamente para crear y mantener a las marcas.

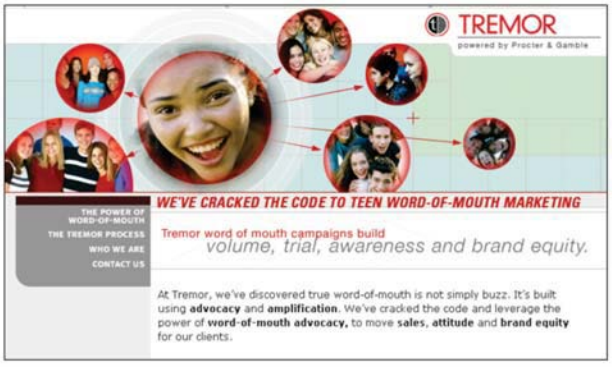
PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Los profesionales de las relaciones públicas emplean diversas herramientas. Una de las principales es la *noticia.* Los profesionales de RP encuentran o crean noticias favorables acerca de la compañía y de sus productos o personal. A veces las noticias ocurren naturalmente, pero en otras ocasiones el personal de relaciones públicas podría sugerir eventos o actividades que generen noticias. Los *discursos* también pueden crear publicidad para los productos y la compañía. Cada vez es más común que los ejecutivos de las compañías deban contestar preguntas de los medios de comunicación o impartir conferencias en las asociaciones comerciales o en las reuniones de ventas, y estos eventos pueden apoyar o perjudicar la imagen de la compañía. Otra herramienta común de las relaciones públicas es el *evento especial*, el cual puede ser desde una conferencia de prensa, visitas guiadas para miembros de la prensa, inauguraciones magnas y espectáculos pirotécnicos, hasta espectáculos de láser, lanzamiento de globos aerostáticos, presentaciones multimedia, y funciones de gala con estrellas invitadas, o programas informativos diseñados para llegar a públicos meta e interesarlos.

La gente de relaciones públicas también prepara *materiales escritos* para llegar a sus mercados meta e influir en ellos. Estos materiales incluyen informes anuales, folletos, artículos, y boletines y revistas de la compañía. Cada vez se están usando más *materiales audiovisuales* como películas, programas de diapositivas y sonido, y discos compactos de video y audio como herramientas de comunicación. Los *materiales de identidad corporativa* también pueden ayudar a crear una identidad de la corporación que el público reconozca de inmediato. Logotipos, papel membretado, folletos, letreros, formatos de negocios, tarjetas de presentación, instalaciones, uniformes, y automóviles y camiones de la compañía se convierten en herramientas de marketing cuando son atractivos, distintivos, y memorables. Por último, las compañías pueden mejorar la opinión del público mediante la aportación de dinero y tiempo a *actividades de servicio público* .

Tal como estudiamos en el capítulo 5, muchos mercadólogos también están diseñando ahora campañas de *marketing de boca a oído* para generar emoción y recomendaciones verbales favorables para sus marcas. El marketing de boca a oído crea publicidad al hacer que los propios clientes propaguen la información sobre un producto o servicio a las demás personas de sus comunidades.

Gina Lavagna es la chica ideal para vender. Después de recibir un minidisc de 2 dólares para la Net MD de Sony y seis cupones de rebaja de 10 dólares cada uno, llevó apresuradamente a cuatro de sus amigos a un centro comercial cercano a su casa para mostrarles el reproductor digital de música, que cuesta 99 dólares o más. "Probablemente le dije a 20 personas", dice, y agrega que "por lo menos 10 están muy interesadas en comprar uno". Sus padres se lo regalaron en Navidad. Gina es miembro de una enorme y sigilosa fuerza de marketing adolescente —con cerca de 280,000 miembros— contratados por Tremor (Temblor), la sección de marketing de P&G. Su misión es ayudar a las compañías a propagar rumores sobre sus marcas entre los adolescentes, quienes son muy difíciles de influenciar a través de la publicidad. Tremor contrata lo que llama "conectores" —adolescentes que se desenvuelven en un gran círculo social y tienen el don de la charla—. Aunque vigila a los chicos que contrata, no los entrena, sino les dice que deben hablar libremente con sus amigos. Los "tremorites" entregan promociones en cafeterías escolares, estancias nocturnas, por teléfonos celulares, y por correo electrónico. Los chicos, conversadores naturales, realizan el trabajo



■ Marketing de boca a oído: La unidad Tremor de P&G ha enlistado una fuerza armada —adolescentes que se desenvuelven en un gran círculo social y tienen el don de la charla— para crear recomendaciones verbales sobre sus marcas.

MARKETING EN ACCIÓN 12.3

Marketing en un rollo: El festival de bacinicas de Charmin

"Las personas caminan hasta una milla", dice John Baker, un organizador de festivales. Y es lógico: las instalaciones itinerantes de 27 baños de Charmin, pintadas de azul cielo con nubes blancas y montadas en la plataforma de un trailer, inspiran asombro donde quiera que van. "Es como subirse a un juego en una feria estatal", se maravilla Baker. "¡Algunas veces esperan en la fila de 10 a 15 minutos!"

Según el punto de vista del lector, el festival de bacinicas representa ya sea la personificación o el abismo del marketing experiencial móvil —un enfoque de marketing que llega a los consumidores en lugares donde ninguna campaña publicitaría podría ir—. Es una sala de exhibición con ruedas, una prueba gratis rodante para… papel higiénico.

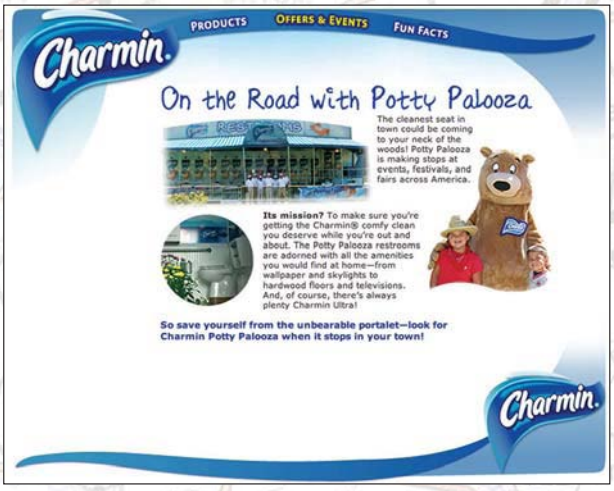
"Los medios se están agrietando, los costos se están elevando", dice el gerente de la marca Charmin de Procter & Gamble. "En estos días, es difícil llegar a los consumidores". A menos que tenga un enorme trailer con inodoros de porcelana, pisos de madera, aire acondicionado, aromaterapia, tragaluces, vestidores, un "Pequeño chorrito" para niños, y una pantalla de video de cristal líquido en todos los baños.

Desde su debut en 2002, el camión del festival de bacinicas ha estado viajando 11 meses al año y acude a entre 26 y 30 eventos en ese periodo, incluyendo el Super Bowl y el Arizona Balloon Festival. Así, los 5 millones de invitados anuales de Charmin usan más de 10,000 acojinados rollos. (Un camión de abastecimiento acompaña a la caravana del festival de bacinicas).

Mientras los invitados esperan, forman parte de toda la experiencia de marca. El Oso Charmin les enseña la danza Charmin mientras sonrientes representantes de ventas guían a los visitantes hacia los locales y arreglan los baños después de cada uso. En el Covered Bridge Festival, reciben hasta 5000 invitados al día, y tienen que limpiar la misma cantidad de veces los baños. El director del equipo del festival dice: "No nos podemos mover cuando esta cosa está llena. Tenemos que vaciar el agua negra de 5 a 10 veces al día".

¡Puaj! ¿Vale la pena? P&G afirma que el camión es parte de uno de los programas de muestreo a los consumidores más grandes de todo el mundo. Y aunque P&G no habla sobre las ganancias monetarias de sus labores de marketing móvil, algo está saliendo bien. Después de que el festival de bacinicas realizó su primera aparición en el Covered Bridge Festival de 2003, 30,000 personas se registraron para regresar.

Fuente: Adaptado con autorización de Lucas Conley, "On a Roll", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 28.





■ *Marketing móvil: El "Festival de bacinicas" de Charmin es un escaparate rodante de —sí, adivinó— papel higiénico.*

sin paga, sin contar los cupones, muestras de productos, y la emoción de poseer "información privilegiada". Al principio, las fuerzas de Tremor sólo se enfocaban en las marcas de P&G, pero ahora están siendo contratadas para promover todo tipo de marcas, desde Sony, Coca-Cola y Kraft, hasta Toyota y el aceite para motor Valvoline. Las labores de Tremor en cuanto al marketing de boca a oído han sido tan exitosas que P&G está creando una nueva red que se enfocará en las madres —un mercado meta mucho más grande y acomodado que el de adolescentes.[40]

Otro reciente desarrollo de RP es el *marketing móvil* —giras promocionales itinerantes que llevan la marca a los consumidores—. El marketing móvil ha surgido como una forma eficaz de crear relaciones uno a uno con los clientes meta. En la actualidad, parece que casi todas las compañías están desarrollando espectáculos móviles. Por ejemplo, hace poco Home Depot llevó talleres de proyectos de "hágalo usted mismo" y demostraciones a 26 pistas de carreras NASCAR. Los equipos de Microsoft se asocian localmente para presentar los

centros de solución móviles Across America Mobile Solutions Centers: camionetas de 27 pies con equipo técnico que visitan a los trabajadores de tecnología de información en oficinas localizadas por todo Estados Unidos para demostrar los últimos productos de programas de cómputo de Microsoft. Y el "Festival de bacinicas" de Charmin sirve como un escaparate rodante de —sí, lo adivinó— papel higiénico (vea Marketing en acción 12.3).[41]

El sitio web de una compañía puede ser un buen vehículo para ejercer las relaciones públicas. Los consumidores y miembros de otros públicos pueden visitar el sitio para obtener información y entretenimiento. Esos sitios pueden llegar a ser en extremo populares. Por ejemplo, el sitio de Butterball (www.butterball.com), que ofrece consejos de cocina y de presentación de platillos, recibió 550,000 visitantes en un solo día durante la semana del Día de Acción de Gracias. El sitio web complementa al Butterball Turkey Talk-Line (1-800-BUTTERBALL), que algunos llaman el "abuelo de todas las líneas de ayuda —su personal está compuesto por 50 economistas y nutriólogos que desde su casa responden a más de 100,000 preguntas en los meses de noviembre y diciembre.[42]

Los sitios web también pueden ser ideales para manejar situaciones de crisis. Por ejemplo, cuando se descubrió que varias botellas de jugo de manzana Odwalla vendidas en la costa oeste de Estados Unidos contenían bacterias de *E. coli*, Odwalla inició un retiro masivo del producto. En sólo tres horas, la compañía estableció un sitio web lleno de información acerca de la crisis y de la respuesta de Odwalla. El personal de la compañía también realizó búsquedas exhaustivas en internet para encontrar grupos de noticias en los que se hablaba de Odwalla, y habilitó vínculos hacia esos sitios. En esta época, en que es "más fácil propagar información a través del marketing por correo electrónico, blogs, y charlas en línea", señala un analista, "las relaciones públicas se están convirtiendo en una parte valiosa de la realización de negocios en el mundo digital".[43]

De igual forma que con las demás herramientas de promoción, al considerar cuándo y cómo emplear relaciones públicas de productos, la dirección debe establecer objetivos de RP, seleccionar los mensajes y vehículos, implementar el plan de relaciones públicas, y evaluar los resultados. Las relaciones públicas de la compañía se deben combinar perfectamente con las demás actividades de promoción dentro de su labor global de comunicaciones integradas de marketing.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

En este capítulo, aprendimos la manera en que las compañías utilizan las comunicaciones integradas de marketing (CIM) para comunicar valor al cliente. El marketing moderno requiere algo más que simplemente crear valor para el cliente al desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo, y ponerlo a disposición de los clientes meta. Las compañías también deben *comunicar* dicho valor a los clientes actuales y potenciales. Para ello, deben combinar cinco herramientas de la mezcla de comunicación guiados por una estrategia de comunicaciones integradas de marketing bien diseñada e implementada.

1. Comente sobre los procesos y ventajas de las comunicaciones integradas de marketing implementadas para comunicar valor al cliente.

Los cambios recientes hacia el marketing dirigido o uno a uno, aunado a adelantos en las tecnologías de información y comunicación, han tenido un impacto drástico sobre las comunicaciones de marketing. A medida que los comunicadores de marketing adopten medios y mezclas de promoción más ricas pero más fragmentadas para llegar a sus diversos mercados, corren el riesgo de crear una mezcolanza de comunicaciones para los consumidores. A fin de evitar esto, cada vez más compañías están adoptando el concepto de *comunicaciones integradas de marketing (CIM)*. Guiada por una estrategia global de CIM, la compañía determina los papeles que las diversas herramientas de promoción van a desempeñar y el grado en que se utilizará cada una. Coordina cuidadosamente las actividades de promoción y los momentos en que se realizarán las principales campañas. Por último, para ayudar a implementar su estrategia integrada de marketing, la compañía nombra un director de comunicaciones de marketing que tiene responsabilidad absoluta por todas las comunicaciones de la compañía.

2. Defina las cinco herramientas de promoción y comente los factores que se deben tomar en cuenta al crear la mezcla total de promoción.

La *mezcla de promoción de marketing* de una compañía, también llamada *mezcla de comunicaciones de marketing,* consiste en la combinación específica de herramientas de *publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas*, y *marketing directo* que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos. La publicidad incluye cualquier forma no personal y pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

Por contraste, las relaciones públicas se concentran en la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía mediante la obtención de publicidad favorable no pagada. Las ventas personales son cualquier forma de presentación personal efectuada por la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de lograr ventas y crear relaciones con los clientes. Las compañías utilizan la promoción de ventas para ofrecer incentivos a corto plazo que fomenten la compra o venta de un producto o servicio. Por último, las compañías que buscan una respuesta inmediata de clientes meta individuales utilizan herramientas de marketing directo no personales para comunicarse con los clientes.

La compañía desea crear una *mezcla de promoción* integrada. Para ello, puede adoptar una estrategia promocional de *empuje* o de *atracción,* o una combinación de las dos cosas. La mejor combinación específica de herramientas de promoción depende del tipo de producto y/o mercado y de la etapa del ciclo de vida del producto. El personal ubicado en todos los niveles de la organización debe estar consciente de las numerosas cuestiones legales y éticas que rodean a las comunicaciones de marketing.

3. Describa y comente las principales decisiones implicadas en el desarrollo de un programa publicitario.

Publicidad: uso de medios pagados por una compañía para informar, persuadir y recordar al público acerca de sus productos u organización, es una potente herramienta de promoción que adopta muchas formas y tiene muchos usos. La *toma de decisiones de publicidad* implica decisiones acerca de objetivos, presupuesto, mensaje, medios y, por último, evaluación de resultados. Los anunciantes deben fijarse *objetivos* claros con respecto a si la publicidad debe informar, persuadir, o recordar el producto a los compradores. El *presupuesto* de publicidad se puede basar en lo que se puede gastar, en las ventas, en lo que gastan los competidores, o en los objetivos y tareas. La *decisión de mensaje* requiere planificar una estrategia de mensaje y ejecutarla eficazmente. La *decisión de medios* implica definir metas de alcance, frecuencia e impacto; elegir los principales tipos de medios; seleccionar los vehículos de comunicación, y decidir los tiempos de los medios. Las decisiones en cuanto a mensaje y medios se deben coordinar estrechamente si se desea que la campaña tenga una eficacia máxima. Por último, la *evaluación* requiere determinar los efectos en comunicación y ventas de la publicidad antes, durante, y después de la colocación de los anuncios y medir el rendimiento de la inversión en publicidad.

4. Explique cómo se desarrollan e implementan las campañas de promoción de ventas.

La *promoción de ventas* cubre una amplia variedad de incentivos a corto plazo —cupones, bonificaciones, concursos, complementos de compra— diseñados para estimular a los consumidores finales e industriales, al comercio, y a la propia fuerza de ventas de la compañía. Los gastos en promoción de ventas han estado creciendo a un ritmo mayor que los gastos en publicidad en los últimos años. Primero, la campaña de promoción de ventas requiere del establecimiento de objetivos (en general, las promociones de ventas deben *forjar relaciones con los consumidores*). Luego hay que desarrollar e implementar el programa de promoción de ventas mediante las herramientas de promoción ante los consumidores (*muestras, cupones, reembolsos o devoluciones, paquetes de precio, bonificaciones, especialidades publicitarias, recompensas por consumo frecuente*, y otras), herramientas de promoción comercial (*descuentos, mercancía gratuita, dinero de empuje*), y herramientas de promoción industrial (*convenciones, exposiciones comerciales, concursos de ventas*). La labor de promoción de ventas se debe coordinar cuidadosamente con las demás labores de promoción de la compañía.

5. Explique cómo utilizan las compañías las relaciones públicas para comunicarse con sus diversos públicos.

Las *relaciones públicas* implican la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía. Sus funciones incluyen *agentes de prensa, publicidad no pagada de productos, asuntos públicos, cabildeo, relaciones con inversionistas*, y *desarrollo.* Las relaciones públicas pueden tener un impacto profundo sobre la conciencia pública, con un costo mucho menor que la publicidad pagada, y a veces sus resultados son espectaculares. Sin embargo, pese a su potencial, muchas compañías emplean las relaciones públicas en forma limitada o irregular. Las herramientas de relaciones públicas incluyen *noticias, discursos, eventos especiales, marketing de boca a oído, marketing móvil, materiales escritos, materiales audiovisuales, materiales de identidad corporativa,* y *actividades de servicio público.* El sitio web de una compañía puede ser un buen vehículo de relaciones públicas. Al considerar cuándo y cómo usar relaciones públicas de productos, la dirección debe establecer objetivos de RP, elegir los mensajes y vehículos, implementar el plan de RP, y evaluar los resultados. Las relaciones públicas se deben combinar perfectamente con las demás actividades de promoción dentro de la labor total de comunicaciones integradas de marketing de la compañía.

Orientación con términos clave

Agencia de publicidad (383)
Comunicaciones integradas de marketing (CIM) (366)
Estrategia de atracción (369)
Estrategia de empuje (369)
Marketing directo (363)
Método costeable (372)
Método de objetivo y tarea (372)
Método de paridad competitiva (372)
Método del porcentaje de ventas (372)
Mezcla de promoción (mezcla de comunicaciones de marketing) (363)
Objetivo de publicidad (371)
Promoción de ventas (363)
Publicidad (363)
Relaciones públicas (363)
Ventas personales (363)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Describa brevemente el "nuevo modelo de comunicaciones de marketing" que se trató en el capítulo. ¿Por qué es tan importante para los mercadólogos actuales desarrollar comunicaciones *integradas* de marketing?
2. Enumere y describa brevemente las cinco principales herramientas de la mezcla de promoción. De manera amplia, ¿qué objetivo se podría alcanzar mejor con cada herramienta de promoción?
3. Describa los cuatro métodos estudiados en el texto para establecer el presupuesto publicitario. Para cada método, enumere una ventaja y una desventaja asociada con el método. ¿Qué método es mejor?
4. ¿Cómo afectan el alcance de los medios, su frecuencia, y su impacto la conciencia del consumidor sobre la marca? ¿Alguno factor es más importante que los otros para aumentar la conciencia?
5. Describa dos ofertas promocionales que haya recibido usted recientemente. ¿Qué herramientas promocionales para el consumidor emplea la oferta? ¿Cómo afectaron las ofertas su decisión de compra? ¿El efecto en su conducta de compra fue temporal o permanente?
6. ¿Qué papel desempeñan las relaciones públicas en la mezcla global de comunicaciones de marketing? Escriba dos ventajas y dos desventajas de apoyarse en las relaciones públicas para promocionar una marca.

Preguntas de aplicación

1. Como director de marketing, desarrolle un plan de promoción que use estrategias tanto de atracción como de empuje para vender teléfonos fotográficos (teléfonos celulares equipados con cámaras) a los adolescentes. Detalle los objetivos que espera alcanzar con cada componente del plan.
2. Seleccione un programa de televisión de horario estelar que usted vea con regularidad. Mientras observa el programa, ponga especial atención a la colocación de productos. Haga una lista de cada producto que se está promoviendo. ¿Le sorprende el número y los tipos de productos que encontró? ¿Qué tan bien integrada está la colocación de producto? ¿Qué impacto podría tener en las preferencias y conducta del telespectador?
3. Hojee su periódico local. ¿Contiene algunas historias que promuevan un producto o servicio? ¿Cómo podría diferenciarse el impacto de dichas publicaciones de un anuncio para ese mismo producto colocado en el mismo periódico?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Aunque a primera vista parecería que son un simple avance en la tecnología, las grabadoras digitales de video (DVR) están afectando profundamente a la publicidad y, como resultado, al marketing. Mediante algunos simples pasos, los consumidores con DVR pueden grabar la temporada completa de su programa favorito. Igual de fácil, pueden poner en pausa la televisión en vivo o cambiar a diferentes programas, observando múltiples canales a la vez. En tanto que la tecnología es maravillosa para los consumidores, muchos mercadólogos no están tan complacidos. Antes de la llegada de las videocaseteras y las DVR, los anunciantes contaban con una audiencia cautiva para recibir mensajes de marketing. No es sorprendente que mientras los televidentes observan programas grabados, muchos se salten los comerciales, apurados por continuar observando la atracción principal. El resultado es una audiencia televisiva "con mucho poder" y a la que es difícil llegar con mensajes tradicionales insertados en los anuncios.

1. ¿Las DVR cambiarán a la larga la naturaleza de la publicidad transmitida por la televisión normal? ¿Cómo?
2. Además de las estrategias estudiadas en el capítulo, ¿qué alternativas a la publicidad tradicional podría perseguir una compañía para llegar a los consumidores bajo el nuevo modelo de comunicaciones de marketing?

Enfoque en la ética

Aunque la publicidad de medicamentos controlados tradicionalmente se ha dirigido a los médicos, los mensajes enfocados directamente hacia los pacientes han aumentado de modo impresionante a últimas fechas. De hecho, los fabricantes de fármacos han aumentado sus gastos en publicidad directa al consumidor en un 800 por ciento en los últimos ocho años, un total de 3.2 mil millones de dólares en 2003. ¿El resultado esperado? Las compañías farmacéuticas argumentan que si llegan directamente, los pacientes pueden informar a los consumidores sobre soluciones a problemas de salud que afectan su calidad de vida. Los críticos dicen que las compañías farmacéuticas están aumentando sus utilidades al convencer a los consumidores de comprar medicinas que no necesitan. Estos críticos también señalan que el 71 por ciento de los médicos familiares sienten que la publicidad directa al consumidor los presiona a recetar medicamentos que de otra manera no recetarían. Sin importar su motivación, este tipo de publicidad parece estar funcionando. La cantidad de medicamentos controlados comprados por persona en Estados Unidos ha aumentado en más del 50 por ciento en sólo diez años, totalizando 3.4 mil millones de dólares de compras independientes en todo el país. Aunque esta cifra es grande, el gasto en publicidad directa al consumidor constituye tan sólo el 13 por ciento del desembolso total en publicidad de las compañías farmacéuticas. El resto lo gastan en dirigirse a los médicos. Sin embargo, algunos sugieren que la publicidad directa a los consumidores alimenta el creciente costo de los medicamentos controlados, que está aumentando en un promedio del 7.4 por ciento al año, casi el triple que la tasa promedio de inflación.*

1. ¿Qué opina usted sobre el aumento de la publicidad directa al consumidor de medicamentos controlados? ¿Las compañías farmacéuticas están informando a los consumidores o persuadiéndolos de comprar medicinas que no necesitan?
2. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas que enfrentan los mercadólogos que dirigen su publicidad directamente al consumidor? ¿Considera usted que eso es más apropiado que dirigirse a los médicos?
3. ¿Deben preocuparse las comunidades por la crisis que enfrentan las empresas pequeñas que compiten con Wal-Mart? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener a grandes detallistas en la comunidad? ¿Debe hacer algo el gobierno local para proteger a los pequeños detallistas de la amenaza de detallistas más grandes? ¿Qué debería hacerse?

*Para más información, visite la Kaiser Family Foundation en www.kff.org.

Videos

El caso en video de DDB Worldwide que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 13

> **10.45 p.m.** La gerente de cuenta Erin Bliss termina Advanced Linux Volume IX. Mientras tanto, su esposo Gary comienza XP for Dummies.



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. **analizar el papel de la fuerza de ventas de una compañía en la creación de valor para los clientes y en el establecimiento de relaciones con el cliente**
2. **identificar y explicar los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas**
3. **analizar el proceso de ventas personales, distinguiendo entre el marketing orientado a transacciones y el marketing de relaciones**
4. **definir *marketing directo* y analizar sus beneficios para los clientes y las compañías**
5. **identificar y analizar las principales formas de marketing directo**

Comunicar valor al cliente: ventas personales y marketing directo

Mapa de caminos Avance de conceptos

En el capítulo anterior estudiamos la comunicación del valor para el cliente a través de las comunicaciones integradas de marketing (CIM), y tres elementos específicos de la mezcla de comunicaciones de marketing: la publicidad, la promoción de ventas, y las relaciones públicas. En este capítulo veremos los otros dos elementos de las CIM: ventas personales y marketing directo. Las ventas personales son la rama interpersonal de las comunicaciones de marketing, en ella la fuerza de ventas interactúa con los clientes y prospectos para efectuar ventas y crear relaciones. El marketing directo consiste en conexiones directas con clientes cuidadosamente seleccionados para obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos. En realidad, el marketing directo puede verse como algo que es mucho más que una herramienta de comunicaciones. En muchos sentidos, constituye un enfoque general de marketing —una combinación de comunicaciones y canales de distribución—. Al continuar su lectura, recuerde que, si bien el capítulo trata las ventas personales y el marketing directo como herramientas separadas, es preciso coordinarlas cuidadosamente con los demás elementos de la mezcla de promoción de marketing.

Cuando alguien dice "vendedor", ¿qué imagen le viene a la mente? ¿O cuando dice "marketing directo"? Quizás usted piense en el estereotipo de alguien que le estrecha la mano y quiere aligerar su portafolio al venderle algo que usted realmente no necesita, o en un persuasivo infomercial que grita "¡tome el teléfono!". Piense de nuevo. Hoy en día, para la mayor parte de las compañías, las ventas personales y el marketing directo desempeñan un importante papel en la creación de relaciones redituables con los clientes. Consideremos a CDW Corporation, cuya estrategia de marketing enfocada al cliente y denominada "clics y gente" le ayudó a crecer rápidamente mientras que sus competidores fallaron.

CDW Corporation, un importante proveedor de múltiples marcas de productos y servicios de tecnología, está prosperando. Tan sólo 21 años después de que Michael Krasny fundara el negocio en la mesa de su cocina, CDW se ha convertido en un peso pesado en su altamente volátil y competitiva industria. Incluso cuando el mundo tecnológico se ha deprimido, CDW ha aumentado sus ventas en un 48 por ciento, alcanzando 5.7 mil millones de dólares al año desde el 2000. Sus ganancias se han elevado más del 15 por ciento comparadas con el año anterior, y ahora la compañía atiende a cerca de 415,000 cuentas comerciales activas, un aumento del 15 por ciento sobre el año pasado.

¿Cómo ha logrado CDW crecer de manera tan rentable? La compañía atribuye su éxito a su muy efectiva estrategia de marketing directo denominada "clics y gente". El modelo directo de CDW combina las anticuadas ventas personales de alto contacto con una moderna presencia web de alta tecnología para crear relaciones duraderas uno a uno con sus clientes. La estrategia se alimenta con una genuina pasión por resolver los problemas de los clientes. Bajo la filosofía de CDW llamada "Círculo de Servicio", "todo gira en torno al cliente".

CDW vende un complejo surtido de más de 100,000 productos y servicios tecnológicos —computadoras, programas de cómputo, accesorios, y productos para redes—, los cuales incluyen a las principales marcas como Adobe, APC, Apple, Cisco, HP, IBM, Microsoft, Sony, Symantec, Toshiba, y ViewSonic. Muchos de los competidores de CDW persiguen un grupo relativamente pequeño de clientes muy grandes. Sin embargo, aunque CDW atiende a clientes de todos tamaños, uno de los segmentos centrales de la compañía son los negocios medianos y pequeños. Estos clientes más pequeños a menudo necesitan mucho apoyo y consejo. "Muchos de nuestros clientes no tienen departamentos de tecnología de información", dice un ejecutivo de CDW, "así que buscan nuestra pericia en el ramo".

Ahí es donde entra la "gente" que es parte de la estrategia de CDW "clics y gente". La principal responsabilidad de crear y administrar las relaciones con los clientes recae en la fuerza de ventas de CDW de cerca de 2000 gerentes de cuenta. A cada cliente se le asigna un gerente de cuenta, quien le ayuda a seleccionar los productos y tecnologías adecuados y a mantenerlos funcionando sin problemas.

Los gerentes de cuenta hacen más que sólo vender productos y servicios de tecnología. Trabajan estrechamente con los clientes para encontrar soluciones a sus problemas tecnológicos. "Esto es muy importante para nosotros", dice Jim Grass, director de ventas de CDW. "Queremos ir más allá de sólo cumplir con el pedido y convertirnos en un consejero en quien ellos puedan confiar. [Queremos] hablar sobre… lo que el cliente está tratando de obtener y realmente agregar valor a la venta, en vez de sólo enviarles una caja".

Para convertirse en consejeros y crear relaciones eficaces con los clientes, los gerentes de cuenta CDW realmente tienen que conocer su trabajo. Y CDW alardea de tener a algunos de los vendedores más informados de la industria. Antes de realizar una sola visita de ventas, los nuevos gerentes de cuenta deben terminar un curso de orientación de seis semanas y después un programa de capacitación de seis meses. El University's College of Sales de CDW ofrece estudios intensivos en la ciencia ubicada detrás de los productos de la compañía y en el arte de las ventas consultivas. Pero eso es sólo el principio, la capacitación nunca termina. Los gerentes de cuenta con titularidad reciben capacitación continua para aumentar sus habilidades en relaciones y ventas. Cada año, la fuerza de ventas de CDW cubre 339,000 horas de capacitación específica en ventas. A John Edwardson, presidente y director ejecutivo de CDW y antiguo director de United Airlines, le gusta enfatizar que los representantes de CDW obtienen más capacitación que algunos pilotos.

Su preocupación por los clientes es profunda. "Realizamos grandes esfuerzos para satisfacer y encantar a nuestros clientes", dice un portavoz de la compañía. "Queremos cumplir o sobrepasar sus expectativas cada vez que compran". Whole Foods también se preocupa por sus empleados: en los últimos ocho años, ha sido incluida en la lista de *FORTUNE* sobre las "100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos". Se preocupa por sus proveedores; su declaración de interdependencia estipula: "Consideramos a nuestros socios comerciales como aliados para atender a nuestros accionistas. Los tratamos con respeto, justicia e integridad, y esperamos lo mismo a cambio". Para respaldar esto, la compañía apoya las prácticas de agricultura sustentable y ecológica, y vende casi exclusivamente alimentos orgánicos.

Para apoyar aún más las labores de los vendedores en cuanto a la resolución de problemas de los clientes, CDW también ha creado nueve equipos tecnológicos que consisten en más de 120 especialistas capacitados en fábrica, y entre su personal se cuentan técnicos certificados A+. Los gerentes de cuenta pueden confiar en estos equipos para diseñar las soluciones específicas de cada cliente en áreas tecnológicas como movilidad y/o inalámbrica, redes, seguridad, y almacenamiento.

Los clientes que quieren tener acceso a los productos y pericia de CDW sin pasar por su gerente de cuenta, lo pueden hacer fácilmente en cualquiera de los sitios web de CDW: el lado de "clics" de la estrategia "clics y gente" de CDW. Y aún mejor, CDW creará un sitio extranet personalizado gratuito CDW@work que informa sobre los precios, la situación de un pedido, el historial de la cuenta, y otras consideraciones especiales de un cliente determinado. El sitio extranet sirve como una extensión de 24 horas del gerente de cuenta del cliente. Esto tuvo como resultado ventas web de CDW por más de 1.5 mil millones de dólares el año pasado. Pero incluso aquí, los siempre presentes gerentes de cuenta probablemente agregarán un toque personal. Los gerentes de cuenta reciben una notificación inmediata de las actividades en línea de sus clientes. Así que si un gerente de una compañía pequeña o mediana que tiene mala visión comete un error en un pedido urgente realizado a media noche, es posible que el gerente de cuenta encuentre y corrija el error muy temprano a la mañana siguiente.

Además de ser cultos y siempre estar presentes, los gerentes de cuenta de CDW están llenos de energía y apasionadamente orientados hacia el cliente. Mucha de esta energía ha sido transmitida por el fundador y antiguo director ejecutivo Michael Krasny. Vender siempre ha sido la prioridad de Krasny, lo que no sorprende dado que empezó a probar su modelo de marketing directo al vender computadoras personales usadas desde su hogar a través de anuncios clasificados. Durante su reinado de 17 años como cabeza de CDW, Krasny creó una dedicada y trabajadora fuerza de ventas. Una de las historias favoritas de Krasny implica un huracán que se llevó un pedazo del techo del edificio de CDW. En cuestión de minutos, el propio Krasny subió al techo y clavó una lona sobre el agujero. Cuando los sobresaltados empleados que estaban adentro miraron hacia arriba, Krasny les gritó que siguieran vendiendo.

Sin embargo, el legado más importante de Krasny es la cultura de "Círculo de servicio" que logró crear —una cultura que se enfoca en cuidar a los clientes, y en los empleados CDW que los atienden (Krasny los llama "colegas"). "Cuando él tomaba una decisión, siempre hacía dos preguntas", dice el actual presidente y director ejecutivo John Edwardson: " '¿Cuál será la reacción de los colegas?', y '¿Cuál será la respuesta de los clientes?' ".

Cuando alguien dice "vendedor", tal vez usted aún piense en el estereotipo de "agente viajero" —el vendedor ambulante siempre sonriente que recorre su territorio endilgando sus productos a clientes reacios—. No obstante, dicho estereotipo está pasado de moda. Hoy en día, igual que los gerentes de cuenta de CDW, casi todos los vendedores profesionales son hombres y mujeres cultos y bien capacitados para crear relaciones de valor con los clientes. Tienen éxito no por obtener clientes, sino por ayudarlos a evaluar sus necesidades y resolver sus problemas.

La estrategia de marketing directo de CDW de mucho contacto y alta tecnología inculca lealtad en quienes tradicionalmente son clientes conscientes del precio y manejan pequeñas y medianas empresas. La compañía quiere crear satisfacción para el cliente en todos los puntos de contacto. Un experimentado ejecutivo de marketing de CDW dice: "Nuestros precios son competitivos, pero lo importante es el servicio y las relaciones con los clientes y sus gerentes de cuenta. Es la manera en que tratamos a la gente lo que crea nuestro [éxito] más duradero".[1]

En este capítulo, examinaremos las otras dos herramientas de la mezcla de promoción: las *ventas personales* y el *marketing directo.* Ambas implican establecer conexiones directas con los clientes para comunicarles un valor único y crear relaciones redituables con ellos.

Ventas personales

Robert Louis Stevenson dijo una vez que "todo mundo vende algo para vivir". Todos conocemos las fuerzas de ventas que las organizaciones de negocios utilizan para vender productos y servicios a clientes de todo el mundo. Sin embargo, encontramos fuerzas de ventas en muchos otros tipos de organizaciones. Por ejemplo, las universidades emplean reclutadores para atraer a nuevos estudiantes, y las iglesias utilizan comités de feligreses para conseguir nuevos miembros. Los museos y las organizaciones de arte utilizan recaudadores de fondos para contactar donantes y conseguir dinero. Incluso los gobiernos emplean fuerzas de ventas. El servicio postal estadounidense, por ejemplo, usa una fuerza de ventas para vender Express Mail y otros servicios a clientes corporativos. En la primera parte de este capítulo examinaremos el papel de las ventas personales en la organización, las decisiones relativas a la administración de la fuerza de ventas, y el proceso de ventas personales.

NATURALEZA DE LAS VENTAS PERSONALES

Vender es una de las profesiones más antiguas. Quienes venden reciben muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas, ingenieros de ventas, agentes, gerentes de distrito, y representantes de desarrollo de cuentas, para mencionar sólo unos cuantos.

También existen muchos estereotipos de los vendedores, algunos muy poco favorables. La palabra "vendedor" tal vez traiga a la mente la imagen del patético Willy Loman, el personaje de la obra *Muerte de un viajante* de Arthur Miller. O quizá podríamos pensar en Harold Hill, fumando su puro, contando chistes, y dando fuertes palmadas en la espalda en *The Music Man,* de Meredith Willson. Tal vez piense en la representación de Jim Carrey del prepotente y desequilibrado mental Cable Guy. Estos casos presentan al vendedor como un ser solitario que recorre su territorio mientras trata de endilgar sus mercancías a compradores incautos o renuentes.

Sin embargo, los vendedores actuales están muy lejos de encajar en esos tristes estereotipos. Hoy en día, la mayoría de los vendedores son profesionales instruidos y muy bien capacitados que trabajan para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Ellos escuchan a sus clientes, evalúan sus necesidades, y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Consideremos a Boeing, el gigante de la industria aeroespacial que compite en el rudo mercado mundial de aviones comerciales. Se necesita más que una sonrisa cálida para vender costosos aviones:

> Vender aeronaves de alta tecnología con un costo por unidad de 100 millones de dólares o más es un reto complejo. Una sola venta grande puede alcanzar fácilmente los miles de millones de dólares. La fuerza de ventas de Boeing encabeza un numeroso equipo de especialistas —técnicos de ventas y de servicio, analistas financieros, planificadores, e ingenieros—, dedicados todos ellos a encontrar formas de satisfacer las necesidades de las aerolíneas clientes. El proceso de ventas es desesperadamente lento —pueden pasar dos o tres años desde la primera presentación de ventas hasta el día en que se anuncia la venta—. Después de obtener el pedido, los vendedores deben mantenerse constantemente en contacto para enterarse de las necesidades de equipo de la cuenta y asegurarse de que el cliente siga satisfecho. El éxito depende de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes basadas en el desempeño y la confianza. "Cuando uno compra un avión, es como casarse", dice el jefe de la división de aviones comerciales de Boeing. "Es una relación de largo plazo".[2]



■ Ventas profesionales: Se necesita más que una sonrisa cálida para vender costosos aviones de 100 millones de dólares o más por unidad. El éxito depende de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

Vendedor
Persona que actúa a nombre de una compañía y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte, y obtención de información.

El término **vendedor** cubre una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser sólo un *tomador de pedidos,* como el empleado de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los *buscadores de pedidos,* cuya función exige la *creación de relaciones* y la *venta creativa* de productos y servicios de todo tipo, como electrodomésticos, equipo industrial, aviones, seguros, y servicios de tecnología de información. En este capítulo nos concentraremos en las formas de venta más creativas y en el proceso de construcción y manejo de una fuerza de ventas eficaz.

EL PAPEL DE LA FUERZA DE VENTAS

La venta personal es la rama interpersonal de la mezcla de promoción. La publicidad es una comunicación que va en una sola dirección y resulta impersonal para los grupos de consumidores meta. Por contraste, la venta personal implica una comunicación que va en ambas direcciones y es personal entre los vendedores y los clientes individuales, sea cara a cara, por teléfono, mediante conferencias en video o en la web, o por otros medios. Las ventas personales pueden ser más eficaces que la publicidad para situaciones de venta más complejas. Los vendedores pueden sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas y luego ajustar la presentación y la oferta de marketing a las necesidades especiales de cada cliente.

El papel de las ventas personales varía de una compañía a otra. Algunas compañías no cuentan con vendedores, como las que venden sólo en línea o por catálogo o las que venden a través de representantes de los fabricantes, agentes de ventas, o corredores. Sin embargo, en casi todas las compañías la fuerza de ventas desempeña un papel muy importante. En las compañías que venden productos y servicios industriales, como IBM o DuPont, los vendedores trabajan directamente con los clientes. En el caso de compañías que venden productos de consumo, como Procter & Gamble o Nike, la fuerza de ventas desempeña un papel importante tras bambalinas: trabaja con mayoristas y detallistas para conseguir su apoyo y ayudarles a vender más eficazmente los productos de la compañía.

La fuerza de ventas funciona como un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes. En muchos casos, los vendedores sirven a dos amos: el que vende y el que compra. En primer lugar, los vendedores *representan a la compañía ante los clientes*; encuentran y cultivan nuevos clientes y les comunican información acerca de los productos y servicios de la compañía. Venden productos mediante el acercamiento a los clientes, la presentación de sus productos, la respuesta a objeciones, la negociación de precios y condiciones de pago, y el cierre de ventas. Además, los vendedores prestan servicios a los clientes y efectúan labores de investigación e inteligencia estratégica de mercados.

Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la compañía,* al actuar dentro de la compañía como "defensores" de los intereses de los clientes y manejar la relación entre el que compra y el que vende. Los vendedores comunican las inquietudes de los clientes acerca de los productos y acciones de la compañía a quienes pueden hacer algo al respecto. Se enteran de las necesidades de los clientes y trabajan con otros empleados de la compañía, tanto de marketing como de otras áreas, para entregar mayor valor al cliente. Antes se pensaba que los vendedores debían preocuparse por las ventas y que la compañía debía preocuparse por las utilidades. En cambio, la opinión aceptada actualmente es que los vendedores deben preocuparse por algo más que simplemente generar *ventas* —deben colaborar con otros miembros de la compañía para producir *satisfacción al cliente* y *utilidades a la compañía.*

Administración de la fuerza de ventas

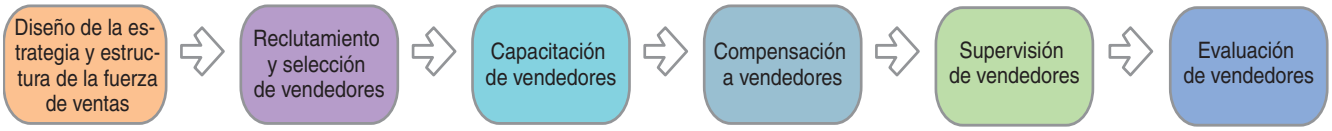
Administración de la fuerza de ventas
Análisis, planificación, implementación, y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía.

Definimos la **administración de la fuerza de ventas** como el análisis, la planificación, la implementación, y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Esto incluye diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar, y evaluar a los vendedores de la compañía. Estas importantes decisiones de administración de la fuerza de ventas se muestran en la figura 13.1 y se tratan en las siguientes secciones.

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA Y DE LA ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

Los directivos de marketing enfrentan varias decisiones sobre la estrategia y el diseño de la fuerza de ventas. ¿Cómo se deben estructurar los vendedores y sus tareas? ¿Qué tan

FIGURA 13.1 Principales decisiones relacionadas con la administración de la fuerza de ventas.



grande debe ser la fuerza de ventas? ¿Los vendedores deben trabajar solos o en equipo con otros empleados de la compañía? ¿Deben vender fuera de la compañía o por teléfono? Abordaremos estos temas en las páginas que siguen.

Estructura de la fuerza de ventas

Una compañía puede dividir las tareas de ventas según diversos criterios. La decisión es sencilla si la compañía sólo vende una línea de productos a una sola industria con clientes en muchos lugares. En tal caso, la compañía utilizaría una *estructura de fuerza de ventas territorial.* Pero si la compañía vende muchos productos a muchos clientes, podría necesitar una *estructura de fuerza de ventas por producto,* una *estructura de fuerza de ventas por cliente,* o una combinación de ambas.

Estructura de la fuerza de ventas territorial. En la **estructura de la fuerza de ventas territorial** se asigna a cada vendedor un área geográfica exclusiva en la que maneja toda la línea de productos o servicios de la compañía para todos los clientes de ese territorio. Esta organización define claramente la tarea del vendedor y fija responsabilidades. También estimula la intención del vendedor de establecer relaciones comerciales locales que, a su vez, mejoren la eficacia de las ventas. Por último, dado que cada vendedor viaja dentro de un área geográfica limitada, los gastos por viáticos son relativamente pequeños.

Estructura de la fuerza de ventas territorial
Organización de fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un territorio geográfico exclusivo en el que el vendedor maneja toda la línea de productos de la compañía.

Una organización de ventas territorial a menudo se apoya en muchos niveles de puestos de gerentes de ventas. Por ejemplo, Campbell Soup utiliza una estructura territorial en la que cada vendedor se encarga de vender todos los productos de la compañía. Comenzando en la base de la organización, los promotores *de ventas* informan a los *representantes de ventas,* quienes informan a los *supervisores de venta al detalle,* éstos informan a los *directores de operaciones de venta al detalle,* quienes informan a uno de los 22 *gerentes regionales de ventas.* Estos gerentes, a su vez, informan a uno de cuatro *gerentes generales de ventas* (occidente, centro, sur y oriente), quienes informan a un *vicepresidente* y a un *gerente general de ventas.*

Estructura de la fuerza de ventas por producto. Los vendedores deben conocer sus productos, sobre todo si son numerosos y complejos. Esta necesidad, unida al crecimiento de la administración de productos, ha hecho que muchas compañías adopten una **estructura de la fuerza de ventas por producto,** en la cual los vendedores se especializan en una línea de productos. Por ejemplo, Kodak utiliza diferentes fuerzas de ventas para sus productos fotográficos e industriales. La fuerza de ventas de productos de consumo maneja productos sencillos que se distribuyen intensivamente, mientras que la fuerza de ventas de productos industriales se ocupa de productos complejos que requieren conocimientos técnicos.

Estructura de la fuerza de ventas por producto
Organización de la fuerza de ventas bajo la cual los vendedores se especializan en vender sólo una parte de los productos o líneas de la compañía.

Sin embargo, la estructura por producto puede originar problemas en el caso de que un solo cliente grande compre muchos productos distintos de la compañía. Por ejemplo, Cardinal Health, la gran compañía de productos y servicios médicos, tiene varias divisiones de productos, cada una con su propia fuerza de ventas. Podría ocurrir que varios vendedores de Cardinal visitaran un mismo hospital el mismo día. Esto significa que recorren las mismas rutas y visitan a los mismos agentes de compras del cliente. Estos costos adicionales se deben comparar con los beneficios de poseer un conocimiento más profundo de los productos y prestar mayor atención a productos individuales.

Estructura de la fuerza de ventas por clientes. Cada vez más compañías están usando una **estructura de la fuerza de ventas por clientes,** en la que se dedican vendedores a clientes o a industrias individuales. Podrían crearse fuerzas de ventas distintas para industrias diferentes, o una fuerza para atender a los clientes actuales y otra para buscar clientes nuevos, incluso una para las cuentas grandes y otra para las cuentas normales. Muchas compañías incluso tienen fuerzas de ventas especiales para manejar las necesidades de clientes grandes individuales. Por ejemplo, Black & Decker mantiene una organización de ventas para Home Depot y otra para Lowe's.

Estructura de la fuerza de ventas por clientes
Organización de fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en venderle únicamente a ciertos clientes o industrias.

La organización de la fuerza de ventas en torno al cliente puede ayudar a la compañía a enfocarse más en los clientes y a cultivar relaciones más estrechas con clientes importantes. Por ejemplo, hace diez años, IBM cambió la estructura de su fuerza de ventas de una basada

en productos a una basada en clientes. Antes del cambio, parvadas de vendedores, que representaban diferentes divisiones de software, hardware, y servicios de IBM, visitaban a un solo cliente grande, con lo cual se creaba confusión y frustración. Esos clientes grandes querían "un solo rostro", un punto de contacto único para toda la amplia gama de productos y servicios de IBM.

Después de la reestructuración, un solo "ejecutivo de cliente" de IBM trabaja con cada cliente grande y maneja un equipo de personal de IBM que trabaja con el cliente. Un ejecutivo de cliente describe así su función: "Soy el dueño de la relación de negocios con el cliente. Si el cliente tiene un problema, yo soy el que reúne a especialistas o consultores en hardware o software.". Según un experto en organización de ventas, "Esta estructura pone a los vendedores en posición de ser consultores para los clientes, y también les permite ofrecer soluciones holísticas a los problemas de negocios de los clientes".[3] Muchos atribuyen a este enfoque tan intenso en los clientes el impresionante renacimiento de IBM en la década de 1990.

Estructuras complejas de la fuerza de ventas. Cuando una compañía vende una variedad amplia de productos a muchos tipos de clientes en un área geográfica extensa, a menudo combina varios tipos de estructuras de fuerza de ventas. Los vendedores pueden especializarse por cliente y territorio, por producto y territorio, por producto y cliente, o por territorio, producto, y cliente. Ninguna estructura en lo individual resulta óptima para todas las compañías y situaciones. Cada compañía debe seleccionar la estructura de la fuerza de ventas que mejor satisfaga las necesidades de sus clientes y mejor se ajuste a su estrategia general de marketing.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la compañía ha determinado su estructura, está en condiciones de considerar el *tamaño de la fuerza de ventas*. Las fuerzas de ventas pueden variar en tamaño desde unos pocos vendedores hasta varias decenas de miles. Algunas fuerzas de ventas son enormes, por ejemplo, Microsoft emplea a 23,000 vendedores estadounidenses, PepsiCo a 36,000, y The Hartford Financial Services Group a 100,000.[4] Los vendedores constituyen uno de los activos más productivos —y más costosos— de la compañía. Por lo tanto, un aumento en su número incrementará tanto las ventas como los costos.



■ Algunas fuerzas de ventas son enormes, Microsoft emplea a 23,000 vendedores, PepsiCo a 36,000, y The Hartford Financial Services Group a 100,000.

Muchas compañías utilizan alguna forma del *enfoque de carga de trabajo* para fijar el tamaño de la fuerza de ventas. Con este enfoque, la compañía agrupa primero las cuentas en diferentes clases según su tamaño, situación, u otros factores relacionados con la cantidad de esfuerzo que se requiere para mantenerlas. Luego determina la cantidad de vendedores que se necesitan para visitar cada clase de cuentas el número deseado de veces. La compañía podría seguir un razonamiento como el siguiente: supongamos que tenemos 1000 cuentas tipo A y 2000 cuentas tipo B. Las cuentas tipo A requieren de 36 visitas al año, y las tipo B necesitan 12 visitas al año. En este caso, la *carga de trabajo* de la fuerza de ventas —el número de visitas que debe efectuar al año— es de 60,000 visitas [(1,000 × 36) + (2,000 × 12) = 36,000 + 24,000 = 60,000]. Supongamos que un vendedor promedio puede efectuar 1000 visitas al año. Por lo tanto, la compañía necesita 60 vendedores (60 × 1,000 = 60,000).[5]

Otros aspectos de estrategia y estructura de la fuerza de ventas

La gerencia de ventas debe decidir también quiénes participarán en las labores de venta, y cómo colaborarán conjuntamente el personal de ventas y el de apoyo a ventas.

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo)
Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna
Vendedores internos que trabajan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores.

Fuerzas de ventas externa e interna. La compañía podría tener una **fuerza de ventas externa** (o **fuerza de ventas de campo**), una **fuerza de ventas interna**, o ambas. Los vendedores externos viajan para visitar clientes. Los vendedores internos operan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores.

Algunos vendedores internos proporcionan apoyo a la fuerza de ventas externa, lo que les permite pasar más tiempo vendiendo a cuentas importantes y buscando nuevos prospectos. Por ejemplo, el *personal de apoyo técnico* proporciona información técnica y respuestas

a las preguntas de los clientes. Los *asistentes de ventas* respaldan a los vendedores externos mediante la realización de labores de oficina, como llamar a los clientes para confirmar citas, hacer seguimiento de las entregas, y contestar las preguntas de los clientes cuando no es posible ponerse en contacto con los vendedores externos.

Otros vendedores internos hacen más que sólo proporcionar apoyo. El personal de *telemarketing* y de *ventas web* usa el teléfono e internet para encontrar nuevos clientes y calificar prospectos, o para vender y dar servicio directamente. El telemarketing y las ventas web pueden ser maneras muy efectivas y menos costosas de vender a clientes más pequeños y difíciles de conseguir. Por ejemplo, dependiendo de la complejidad del producto y del cliente, un encargado de telemarketing puede efectuar entre 20 y 33 contactos al día con los responsables de la toma de decisiones, en comparación con el promedio de cuatro contactos que un vendedor externo puede efectuar. Y mientras que las visitas de ventas personales cuestan en promedio unos 329 dólares cada una, una llamada de telemarketing industrial de rutina cuesta sólo unos 5 dólares, y una llamada compleja, unos 20 dólares.[6]

Para algunas compañías pequeñas, las ventas por teléfono y por internet podrían ser sus enfoques de venta primarios. Por ejemplo, IBM usa representantes telefónicos y de internet para presentar soluciones IBM y cultivar las relaciones con sus clientes de pequeñas y medianas empresas. IBM utiliza alrededor de 1200 representantes internos que ahora generan el 30 por ciento de sus utilidades provenientes de empresas pequeñas y medianas.[7]

Para muchos tipos de productos y situaciones de venta, las ventas por teléfono o por internet pueden ser tan eficaces como las visitas personales de ventas. Un encargado de telemarketing de DuPont afirma: "Soy más eficaz por teléfono. [Cuando uno está en el campo], si alguien no está en su oficina, se pierde una hora. Por teléfono sólo se pierden 15 segundos… A través de mis llamadas telefónicas estoy en el campo tanto como el representante". Hay otras ventajas. "Los clientes no pueden arrojarle cosas a uno", bromea el representante, "y no hay que rehuir a los perros".[8] Además, aunque pueden parecer impersonales, el teléfono e internet pueden ser sorprendentemente personales cuando se trata de crear relaciones con los clientes:

> Si usted es uno de los clientes regulares de Ron Kelly, gerente de cuenta de CDW, probablemente sepa que él tiene 35 años y que su esposa se llama Michelle, su hijo de 9 años Andrew, y su pastor alemán Bones. Usted sabe que él tiene una especialización en periodismo y ciencias politécnicas de la SIU (Southern Illinois University) y que iba a asistir a la escuela de leyes de Northwestern, pero prefirió trabajar en CDW. Sabe que es fanático de los Blackhawks de Chicago y que tal vez sabe tanto, sino es que más, sobre usted que usted mismo. Kelly, un afable gerente de cuenta, es un maestro en las ventas basadas en relaciones, la especialidad de CDW. Los clientes lo adoran. "Él es mi representante de ventas, pero también es mi amigo", dice Todd Greenwald, director de operaciones de Heartland Computers, quien vende escáneres para códigos de barras. "La mayor parte del tiempo ni siquiera hablamos de los precios. Yo confío en Ron".
>
> Lo más impresionante es que, casi todo el tiempo, esta interacción se lleva a cabo por teléfono o por internet. A pesar de que no pasan mucho tiempo hablando frente a frente, los gerentes de cuenta de CDW forjan vínculos estrechos. Un cliente invitó a su contacto en CDW a su boda. Kelly y Greenwald comparten boletos de temporada de los Blackhawks. Es común encontrar a clientes y representantes cuya asociación ha perdurado a través de cambios de empleo, recortes de presupuesto, y matrimonios. Por supuesto, las relaciones no sólo se basan en ser agradables sino en ayudar a los clientes a prosperar. Los gerentes de cuenta piensan como el cliente y tratan de anticiparse a sus problemas. Por ejemplo, un verano antes de que las tormentas azotaran Florida, algunos gerentes de cuenta llamaron o enviaron correos electrónicos a sus clientes ofreciéndoles soluciones de baterías y sistemas de respaldo para el almacenamiento. "En vez de enviar una orden de compra, les preguntamos: '¿Por qué estás comprando [este producto]?'", dice un ejecutivo de CDW. "Así es como identificamos las necesidades de los clientes.". De este modo, para sus clientes, los gerentes de cuenta de CDW son mucho más que sólo vendedores. Cuando se le preguntó a un cliente si pensaba en el representante de CDW como un vendedor, él respondió: "Nunca. Él es mi socio de negocios". Y todo sucede a través del teléfono o de la web —ambos, supuestamente, "velan por los intereses" de los medios de comunicación.



■ Fuerza de ventas interna: Aunque pueden parecer impersonales, el teléfono e internet pueden ser sorprendentemente personales cuando se trata de crear relaciones con los clientes. "Él es mi socio de negocios", dice un cliente de CDW sobre su gerente de cuenta, quien administra las relaciones de su cuenta casi totalmente por teléfono.

MARKETING EN ACCIÓN 13.1

Apunte, haga clic, y venda: Bienvenido a la fuerza de ventas basada en la web

Hay pocas reglas en las sesiones de capacitación en ventas de Fisher Scientific International. Los vendedores de esta compañía química pueden presentarse a sus talleres en pijama, y nadie se molesta si llegan hasta la media noche a su primera clase, si la interrumpen una docena de veces para llamar a clientes, o si invitan al gato de la familia a dormir en su regazo mientras presentan un examen. ¿Suena poco ortodoxo? Lo sería si los vendedores de Fisher recibieran su capacitación en un salón de clases, pero durante el último año y medio la compañía ha estado utilizando internet para capacitar a la mayoría de sus vendedores en la intimidad de su hogar, automóvil, cuarto de hotel, o donde sea que lleven sus computadoras portátiles.

Para consultar los últimos precios de Fisher o refrescar sus conocimientos de los productos altamente técnicos de la compañía, lo único que tienen que hacer los vendedores es conectarse al sitio web y seleccionar una opción de entre el largo índice. A cualquier hora del día o de la noche, pueden obtener información acerca de un producto nuevo, presentar un examen o enviar mensajes a los expertos en un producto dado —todo sin jamás presentarse a un salón de clases corporativo—. Bienvenidos al nuevo mundo de la fuerza de ventas basada en la web.

En los últimos años, organizaciones de ventas de todo el mundo han comenzado a ahorrar tiempo y dinero mediante el uso de una variedad de enfoques nuevos en la web para capacitar a representantes, celebrar reuniones de ventas, e incluso hacer presentaciones en vivo. Los representantes de Fisher Scientific pueden conectarse con el sitio web en el momento que gusten, y mientras los más nuevos pudieran pasarse horas en línea estudiando cada una de las lecciones en orden, los más experimentados quizás sólo se conecten brevemente para refrescar sus conocimientos de un producto específico antes de efectuar una visita de ventas. "Les permite administrar mejor su tiempo, porque sólo reciben capacitación cuando la necesitan en las dosis que necesitan", dice John Pavlik, director del departamento de capacitación de la compañía. Si los vendedores dedican menos tiempo a la capacitación, explica Pavlik, podrán dedicar más tiempo a lo que mejor hacen, que es vender.

La capacitación es sólo una de las formas en que las organizaciones de ventas están usando internet. Muchas compañías están aprovechando la web para efectuar presentaciones de ventas y atender cuentas. Por ejemplo, el fabricante de equipo de comunicaciones y computadoras NEC Corporation ha adoptado las ventas basadas en la web como una herramienta esencial de marketing.

Después de lanzar una nueva línea de servidores el 11 de septiembre de 2001, NEC tuvo que rediseñar su enfoque de ventas. Luego de los ataques terroristas del 9 de septiembre en Estados Unidos, y enfrentando desaceleración en la economía a principios de la década, NEC empezó a buscar maneras de recortar los más costosos y difíciles viajes de su fuerza de ventas. Según Dick Csaplar, el director de marketing de la nueva línea de servidores, el viejo enfoque de ventas de NEC —viajar a las instalaciones de los clientes para vender productos NEC— se volvió obsoleto casi de la noche a la mañana. En vez de eso, NEC adoptó un nuevo enfoque de ventas basado en la web. Aunque la meta inicial era mantener a las personas alejadas de los aviones, las ventas web se han convertido en una parte intrínseca de las labores de venta de NEC. Las ventas web reducen la duración de los viajes y sus costos. Mientras que el costo diario promedio del viaje de un vendedor es de 663 dólares, una hora de conferencia por la web cuesta sólo 60 dólares. Y lo más importante, las ventas web permiten a los representantes de ventas reunirse con más clientes prospecto que nunca antes, y crean una organización de ventas más eficaz y eficiente. Csaplar calcula que realiza 10 conferencias con clientes a la semana, durante las cuales él y su



■ *Apoyo de ventas por internet: Las organizaciones de ventas de todo el mundo ahora usan una variedad de nuevos enfoques basados en la web para capacitar a sus representantes, celebrar reuniones de ventas, e incluso realizar presentaciones de ventas en vivo.*

Tanto los vendedores internos como externos ahora tienen a su disposición un creciente despliegue de herramientas para interactuar con sus clientes y servirlos. Por ejemplo, internet ofrece un gran potencial para reestructurar las fuerzas de ventas y realizar operaciones de ventas. Cada vez más compañías están usando internet para apoyar sus labores de ventas personales —no sólo para vender sino para todo tipo de cosas, desde capacitar a vendedores hasta celebrar reuniones de ventas y dar servicio a cuentas (vea Marketing en acción 13.1).

Ventas en equipo
Emplear equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico, e incluso de alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

Ventas en equipo. A medida que los productos se vuelven más complejos, y los clientes más grandes y exigentes, un solo vendedor simplemente ya no puede atender todas las necesidades de un cliente grande. En vez de ello, la mayor parte de las compañías está utilizando **ventas en equipo** para dar servicio a cuentas grandes y complejas. Las compañías están

equipo de ventas muestran a los prospectos las características y beneficios del producto. Los clientes adoran esto porque pueden entender claramente la tecnología NEC sin tener que esperar que el equipo de NEC visite sus instalaciones. Y Csaplar está muy complacido porque las ventas basadas en la web son una manera efectiva de interactuar con los clientes y crear relaciones con ellos. "Cuando hemos terminado la transmisión web, el cliente entiende la tecnología, los precios, y a los competidores, y nosotros entendemos las necesidades y los negocios de los clientes", dice. Sin las transmisiones web, "no sabríamos cómo comunicarnos con el cliente sin gastar mucho dinero", agrega Csaplar. "No creo que jamás volvamos a utilizar los viajes frecuentes".

La web puede ser una buena herramienta de canal para llegar a clientes difíciles de conseguir. Por ejemplo, las grandes compañías farmacéuticas estadounidenses actualmente emplean cerca de 87,000 representantes de ventas para llegar a aproximadamente 600,000 médicos. Sin embargo, para estos representantes cada vez es más difícil que los ocupados médicos los reciban. "Los médicos necesitan grandes cantidades de información médica, pero sus cargas de pacientes limitan su capacidad para atender a representantes farmacéuticos o asistir a conferencias externas", dice un investigador de la industria. La respuesta: la web. Las compañías farmacéuticas ahora usan con regularidad sitios web de productos, marketing por correo electrónico, y videoconferencias para ayudar a los representantes a entregar información útil a los médicos en las computadoras de sus oficinas u hogares. Un estudio reveló que el año pasado más de 200,000 médicos participaron en las "ventas electrónicas de fármacos" —proceso de recibir información de marketing de fármacos a través de la web—, lo cual constituye un aumento del 400 por ciento en tan sólo tres años. Por medio de las conferencias web directas hacia los médicos, las compañías pueden realizar presentaciones médicas interactivas a cualquier médico que tenga una computadora personal y acceso a la web, ahorrando tiempo tanto al cliente como al representante.

Internet también puede resultar muy cómoda para celebrar reuniones de estrategia de ventas. Tomemos el caso de Cisco Systems, que vende soluciones de redes para internet. Las reuniones de ventas solían consumir una buena parte del presupuesto para viajes de la compañía. Ahora Cisco ahorra cerca de 1 millón de dólares al mes al efectuar muchas de esas sesiones en la web. Cada vez que Cisco introduce un producto nuevo, celebra una reunión web para actualizar a los vendedores, en grupos de 100 o más, con respecto a la estrategia de marketing y de ventas implementadas para el producto.

Las reuniones, generalmente dirigidas por el gerente de producto o por un vicepresidente de ventas, suelen iniciar con una presentación de diapositivas que dura 10 minutos y detalla la estrategia planificada. Luego, los vendedores dedican unos 50 minutos a hacer preguntas vía teleconferencia. El director de la reunión puede dirigir los navegadores de los asistentes a sitios web de competidores o pedirles que voten con respecto a ciertas cuestiones mediante la función del software de sondeo instantáneo. "Nuestros vendedores se están reuniendo más en línea de lo que antes lo hacían cara a cara", dice Mike Mitchell, director de aprendizaje a distancia de Cisco, quien añade que algunos vendedores que solían reunirse con otros representantes y directivos apenas unas cuantas veces por trimestre ahora se están reuniendo en línea casi a diario. "Esto ayuda mucho a la fuerza de ventas, porque puede hacer sugerencias en todo momento acerca del rumbo que estamos siguiendo con nuestras estrategias de ventas y de marketing".

Así, las tecnologías basadas en la web pueden ofrecer enormes beneficios de organización para las fuerzas de ventas. Ahorran tiempo valioso a los vendedores, ahorran costos de viaje, y proporcionan a los vendedores un vehículo nuevo para vender y dar servicio a las cuentas. Sin embargo, las tecnologías también tienen algunas desventajas. Por principio de cuentas, no son baratas. Además, tales sistemas pueden intimidar a vendedores o a clientes que no se sienten cómodos con la tecnología avanzada. "Aunque es muy sencillo, si sus vendedores o clientes no se sienten cómodos utilizando la web, sería un desperdicio de dinero que usted la implementara en su negocio", dice un gerente de comunicaciones de marketing. Además, las herramientas de web son susceptibles a averías de los servidores y a otros problemas de las redes, lo cual no resulta muy agradable cuando se está a la mitad de una reunión o presentación importante de ventas.

Por estos motivos, algunos expertos en alta tecnología recomiendan a los ejecutivos de ventas utilizar las tecnologías de la web para capacitación, reuniones de ventas, y presentaciones de ventas preliminares ante los clientes, pero recurrir a las reuniones personalizadas, a la antigua, cuando se acerca el momento de cerrar el trato. "En última instancia, cuando uno tiene una cuenta que vale la pena conseguir, hay que subirse al avión e ir a ver al cliente en persona", dice el consultor de ventas Sloane. "El cliente va a querer mirarlo a uno a los ojos antes de comprar, y esa es todavía una de las cosas que no se pueden hacer en línea".

Fuentes: Secciones adaptadas de Tom Kontzer, "Web Conferencing Embraced", *Information Week*, 26 de mayo de 2003, pp. 68-70; Melinda Ligos, "Point, Click, and Sell", *Sales & Marketing Management*, mayo de 1999, pp. 51-55; y Rich Thomaselli, "Pharma Replacing Reps", *Advertising Age*, enero de 2005, p. 50. Vea también Julia Chang, "No Instructor Required", *Sales & Marketing Management*, mayo de 2003, p. 26; Daniel Tynan, "Next Best Thing to Being There", *Sales & Marketing Management*, abril de 2004, p. 22; y Judith Lamont, "Collaboration: Web Conferencing Spans the Distance", *KM World*, junio de 2005, pp. 16-18.

descubriendo que los equipos de ventas pueden encontrar problemas, soluciones, y oportunidades de ventas que ningún vendedor individual podría encontrar. Los equipos podrían incluir expertos de cualquier área o nivel de la compañía —ventas, marketing, servicios técnicos y de apoyo, investigación y desarrollo, ingeniería, operaciones, finanzas, y otros—. En tales situaciones de venta en equipo los vendedores dejan de ser "solistas" para convertirse en "orquestadores".

En muchos casos, el cambio a las ventas en equipo refleja cambios similares en las organizaciones de compra de los clientes. "Hoy en día, visitamos a equipos de compradores, y eso requiere más capacidad de nuestra parte", dice un vicepresidente de ventas. "Un vendedor simplemente no puede hacerlo todo, no puede ser un experto en todo lo que proporcionamos al cliente. Contamos con equipos de cuenta estratégicos dirigidos por gerentes de negocios de clientes, quienes básicamente se encuentran en nuestras oficinas centrales".[10]



■ Este "equipo de desarrollo comercial de clientes" de Procter & Gamble se desempeña como el principal detallista de comestibles del sudeste estadounidense. Consiste en un gerente de desarrollo de negocios con los clientes y cinco ejecutivos de cuenta (mostrados aquí), junto con especialistas de otras áreas funcionales.

Algunas empresas, como IBM, Xerox, y Procter & Gamble, han empleado equipos durante mucho tiempo. Los representantes de ventas de P&G se organizan en "equipos de desarrollo comercial de clientes" (CBD, por sus siglas en inglés). Cada equipo de CBD se asigna a un cliente importante de P&G, como Wal-Mart, Safeway, o CVS Pharmacy. Los equipos consisten en un gerente de desarrollo de clientes, varios ejecutivos de cuenta (cada uno encargado de una categoría específica de productos P&G), y especialistas en estrategia de marketing, operaciones, sistemas de información, logística, y finanzas. Esta organización busca satisfacer todas las necesidades de cada cliente importante. Le permite a P&G "aumentar sus negocios al trabajar como 'socio estratégico' con nuestras cuentas, no sólo como proveedor. Nuestra meta es aumentar sus negocios, lo cual también aumenta los nuestros".[11]

Las ventas en equipo pueden enfrentar algunos problemas. Por ejemplo, los equipos de ventas podrían confundir o abrumar a clientes que están acostumbrados a trabajar con un solo vendedor. Los vendedores que están acostumbrados a manejar ellos solos a un cliente podrían tener dificultades para aprender a trabajar en equipo con otros y confiar en ellos. Por último, las dificultades para evaluar las contribuciones individuales a la labor de venta del equipo pueden crear delicados problemas de compensación.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE VENDEDORES

El corazón de cualquier operación de fuerza de ventas exitosa es el reclutamiento y la selección de buenos vendedores. La diferencia entre el desempeño de un vendedor promedio y uno destacado puede ser considerable. En una fuerza de ventas típica, el 30 por ciento superior de los vendedores podría realizar el 60 por ciento de las ventas. Por ello, una selección cuidadosa de los vendedores puede aumentar de modo importante el desempeño general de la fuerza de ventas. Más allá de las diferencias en el desempeño, una selección deficiente origina una rotación de personal costosa. Cuando un vendedor renuncia, los costos de encontrar y capacitar a un vendedor nuevo, aunados a los costos de las ventas perdidas, pueden ser muy altos. Además, una fuerza de ventas con mucho personal nuevo es menos productiva, y los cambios frecuentes perturban las importantes relaciones con el cliente.

¿Qué factores distinguen a los grandes vendedores? En un esfuerzo por perfilar a los buenos vendedores, Gallup Management Consulting Group, una división de la conocida organización de encuestas Gallup, ha entrevistado a cientos de miles de vendedores. Su investigación sugiere que los mejores vendedores poseen cuatro talentos clave: motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, capacidad para concretar una venta y, quizás la más importante, capacidad para crear relaciones con los clientes.[12]

Los súper vendedores están motivados desde adentro. "Diferentes cosas motivan a diferentes personas: el orgullo, la felicidad, el dinero, mil cosas", dice un experto. "Pero todos los grandes vendedores tienen algo en común: un implacable impulso por lucirse". Algunos vendedores están motivados por el dinero, por un deseo de reconocimiento, o por la satisfacción de competir y ganar. Otros están motivados por el deseo de proporcionar un servicio y para crear relaciones. Los mejores vendedores poseen algunas de estas motivaciones.

Sin importar sus motivaciones, los vendedores también deben tener un estilo de trabajo disciplinado. Si los vendedores no son organizados y están enfocados, y si no trabajan duro, no pueden satisfacer las demandas que los clientes realizan en la actualidad. Los grandes vendedores son tenaces en cuanto al diseño de planes detallados y organizados, y los siguen de manera oportuna y disciplinada. Una persona que proporciona capacitación de ventas declara: "Hay quienes dicen que es una técnica o suerte. Pero la suerte le sonríe a los mejores vendedores cuando se levantan temprano, trabajan hasta tarde, incluso hasta las dos de la mañana en una propuesta, o siguen haciendo llamadas cuando todos se van a su casa al final del día".

Otras habilidades no significan nada si los vendedores no pueden concretar una venta. Entonces, ¿qué se necesita para concretar muchas ventas? Por un lado, se requiere de persistencia implacable. "Los vendedores que concretan muchas ventas son como los grandes atletas", dice una persona que proporciona capacitación de ventas. "No temen fallar, y no se dan por vencidos hasta que terminan". También tienen un alto nivel de confianza en sí mismos y creen que están haciendo lo correcto.

Tal vez lo más importante en el entorno actual de relaciones de marketing sea que los grandes vendedores resuelven los problemas de sus clientes y crean relaciones con ellos. Poseen un entendimiento instintivo de las necesidades de sus clientes. Hable con los ejecutivos de ventas y ellos describirán a los mejores vendedores en estos términos: enfáticos, pacientes, generosos, sensibles, saben escuchar, honestos. Los grandes vendedores pueden ponerse en el lado del comprador y ver el mundo a través de sus ojos. No sólo quieren gustar, quieren proporcionar valor a sus clientes.

Al reclutar, las compañías deben analizar la propia tarea de ventas y las características de sus vendedores de mayor éxito a fin de identificar los rasgos de personalidad que un vendedor debe tener para salir adelante en esa industria. Después, deben reclutar a los vendedores adecuados. El departamento de recursos humanos busca candidatos por medio de la petición de nombres a los vendedores existentes, el uso de agencias de empleo, la colocación de anuncios clasificados, búsqueda en la web, y el contacto con estudiantes universitarios. Otra alternativa es atraer a los mejores vendedores de otras compañías. Los vendedores consolidados necesitan menos capacitación y pueden comenzar a ser productivos de inmediato.

El reclutamiento atrae a muchos candidatos, de entre los cuales la compañía deberá elegir a los mejores. El procedimiento de selección puede variar mucho, desde una sola entrevista informal hasta largas sesiones de pruebas y entrevistas. Muchas compañías someten a pruebas formales a quienes solicitan un puesto en ventas, las cuales suelen medir la aptitud para las ventas, habilidades analíticas y de organización, rasgos de la personalidad, y otras características. Sin embargo, la puntuación obtenida en las pruebas sólo proporciona un tipo de información de un conjunto que incluye las características personales, las referencias, los antecedentes de empleo, y las reacciones de los entrevistadores.



■ Grandes vendedores: Los mejores vendedores, como Jennifer Hansen de 3M, poseen una motivación intrínseca, estilo de trabajo disciplinado, capacidad para concretar una venta y, quizás lo más importante, capacidad para crear relaciones con los clientes.

CAPACITACIÓN DE LOS VENDEDORES

Los vendedores nuevos podrían pasar desde unas cuantas semanas o meses hasta un año o más capacitándose. Luego, casi todas las compañías proporcionan capacitación continua en ventas mediante seminarios, reuniones de ventas, y la web, a lo largo de toda la vida laboral del vendedor. En total, las compañías estadounidenses gastan más de 7 mil millones de dólares al año en capacitación de vendedores. Aunque la capacitación puede ser costosa, también puede producir resultados impresionantes. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que el gasto en capacitación de ventas ejercido por una importante compañía de telecomunicaciones se recuperó en 16 días y proporcionó un rendimiento en la inversión del 812 por ciento en seis meses. De manera similar, Nabisco realizó un extenso análisis del rendimiento sobre la inversión para su programa de ventas profesionales, con duración de dos días, que enseña a los representantes de ventas a planificar y efectuar presentaciones profesionales. Aunque la participación de cada representante de ventas incluido en el programa costó cerca de 1000 dólares, la capacitación incrementó las ventas en más de 122,000 dólares por representante y produjo utilidades adicionales de casi 21,000 dólares por representante.[13]

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. Primero, los vendedores necesitan conocer a los clientes y saber cómo crear relaciones con ellos, por lo que el programa les debe enseñar los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, así como sus motivos y hábitos de compra. Además debe enseñarles cómo vender de manera efectiva y capacitarlos en los temas básicos del proceso de ventas. Los vendedores también necesitan conocer e identificar a la compañía, a sus productos, y a sus competidores. Un programa de capacitación eficaz les enseña sobre los objetivos de la compañía, su organización, sus principales productos y mercados, y las estrategias de sus principales competidores.

Hoy en día, muchas compañías están añadiendo capacitación basada en la web a sus programas de capacitación en ventas. De hecho, la industria de la capacitación en línea alcanzó un estimado de 23.7 mil millones de dólares en 2006, y se espera que aumente en más del 35 por ciento al año.[14] La capacitación puede variar desde simple información en texto sobre el producto hasta ejercicios de ventas basados en internet que cultivan las habilidades de ventas por medio de sofisticadas simulaciones que recrean la dinámica de las visitas de ventas de

la vida real. El fabricante de equipo de redes y cómputo Cisco Systems ha aprendido que la capacitación por internet para sus vendedores ofrece muchas ventajas.

> Mantener informada a la fuerza de ventas sobre cientos de complejos y muy cambiantes productos puede ser una tarea intimidante. Bajo el antiguo proceso de capacitación, los nuevos vendedores de Cisco viajaban hasta una ubicación central para asistir a sesiones de capacitación que duraban cinco días cada año. "Solíamos traer a las personas y someterlas a una pesada semana de capacitación en PowerPoint", dice un ejecutivo de capacitación de Cisco. Este enfoque implicaba un enorme desarrollo de programas y altos costos de viáticos. Y algo que quizás era peor, costaba a los vendedores valioso tiempo y perdían oportunidades de ventas al estar alejados de sus clientes. Para solucionar estos problemas, Cisco lanzó un portal de internet de aprendizaje en línea por medio del cual los vendedores de Cisco ubicados en todo el mundo pueden planificar, llevar la cuenta, desarrollar, y medir sus habilidades y conocimientos.
>
> El sitio de aprendizaje en línea vincula a los vendedores con cientos de miles de auxiliares del aprendizaje basados en la web. El aprendizaje implica la combinación de audio y video, transmisiones en vivo de clases, y contenido directo. El contenido se puede convertir en un archivo MP3, verse en pantalla, descargarse a la computadora, e incluso imprimirse en formato de revista. Bajo el sistema de aprendizaje en línea, Cisco puede realizar una sola sesión de capacitación que llega a 3000 personas a la vez, en todo el mundo, al transmitirla a través de la intranet global de la compañía. Los eventos en vivo se pueden archivar como módulos de video por encargo para que las personas que se los perdieron puedan observar la transmisión en vivo. El sistema también proporciona acceso electrónico a los expertos de Cisco o "e-mentores", quienes pueden responder vía correo electrónico o por teléfono, o reunirse con los estudiantes en un laboratorio virtual conectándose a sus pantallas y guiándolos en los ejercicios. El portal de aprendizaje en línea de Cisco ha mejorado la capacitación al proporcionar a sus vendedores acceso en cualquier lado y a cualquier hora a un amplio sistema de recursos de capacitación. Al mismo tiempo, ha recortado los costos de capacitación en sitio entre un 40 y un 60 por ciento, mientras incrementa en 40 por ciento el "tiempo cara a cara" de los vendedores con los clientes.[15]

COMPENSACIÓN DE VENDEDORES

Si quiere atraer a buenos vendedores, la compañía debe contar con un plan de compensación atractivo. La compensación se compone de varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos, y prestaciones. La cantidad fija, que normalmente es un salario, proporciona al vendedor un ingreso estable. La cantidad variable, pudieran ser comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por realizar un esfuerzo mayor.

La dirección debe decidir qué *combinación* de estos elementos de compensación es más lógica para cada puesto de ventas. Las diferentes combinaciones de compensaciones fijas y variables originan cuatro tipos básicos de planes de compensación: salario directo, comisión directa, salario más bonificaciones, y salario más comisión. Un estudio de los planes de compensación de la fuerza de ventas reveló que el 70 por ciento de todas las compañías encuestadas emplean una combinación de salario base e incentivos. El plan típico se compone del 60 por ciento de salario y un 40 por ciento de incentivos.[16]

El plan de compensación para la fuerza de ventas puede motivar a los vendedores y también dirigir sus actividades. La compensación debe dirigir a la fuerza de ventas hacia actividades congruentes con los objetivos generales de marketing. La tabla 13.1 ilustra la forma en que el plan de compensación de una compañía debe reflejar su estrategia general de marketing. Por ejemplo, si la estrategia general consiste en crecer rápidamente y en obtener participación de mercado, el plan de compensación podría incluir un mayor componente de comisiones, aunado a bonificaciones por cuentas nuevas, a fin de fomentar un desempeño alto en ventas y el desarrollo de cuentas nuevas. Por contraste, si la meta es maximizar la rentabilidad de las cuentas actuales, el plan de compensación podría contener un componente mayor de salario base con incentivos adicionales basados en las ventas a cuentas existentes y en la satisfacción del cliente.

De hecho, cada vez más compañías se están alejando de los planes con comisiones altas que podrían motivar a los vendedores a conseguir ventas a corto plazo. Les preocupa el que

TABLA 13.1
Relación entre la estrategia general de marketing y la compensación de la fuerza de ventas

	Meta estratégica		
	Obtener rapidamente participación de mercado	**Afianzar el liderazgo en el mercado**	**Maximizar la rentabilidad**
Vendedor ideal	Independiente y con iniciativa	Proveedor competitivo de soluciones a problemas	Jugador en equipo Gestor de relaciones
Enfoque en las ventas	Concretar tratos Esfuerzo intenso sostenido	Ventas a través de consultoría	Penetración en las cuentas
Función de la compensación	Captar cuentas Recompensar el desempeño alto	Recompensar cuentas de ventas nuevas y existentes	Administrar la mezcla de productos Fomentar las ventas en equipo Recompensar la administración de cuentas

Fuente: Adaptado de Sam T. Johnson, "Sales Compensation: In Search of a Better Solution", *Compensation & Benefits Review*, noviembre-diciembre de 1993, pp. 53-60.

un vendedor que esté presionando demasiado para concretar un acuerdo pudiera arruinar la relación con el cliente. En consecuencia, las compañías están diseñando planes de compensación que recompensen a los vendedores por cultivar relaciones con los clientes y por hacer crecer el valor a largo plazo para cada cliente.

SUPERVISIÓN Y MOTIVACIÓN DE VENDEDORES

Los vendedores nuevos necesitan más que un territorio, compensación, y capacitación —necesitan supervisión y motivación—. La meta de la *supervisión* es ayudar a los vendedores a "trabajar inteligentemente" al hacer las cosas adecuadas de manera adecuada. La meta de la *motivación* es alentar a los vendedores a "trabajar duro" y energéticamente para alcanzar las metas de la fuerza de ventas. Si los vendedores trabajan inteligentemente y con gran esfuerzo, desarrollarán todo su potencial, tanto para su propio beneficio como para el de la compañía.

Las compañías varían mucho en cuanto a qué tan de cerca supervisan a sus vendedores. Muchas los ayudan a identificar posibles clientes y a establecer normas para las visitas. Algunas también podrían especificar cuánto tiempo debe dedicar la fuerza de ventas a buscar cuentas nuevas, y a establecer otros lineamientos en cuanto a la administración del tiempo. Una herramienta es el *plan de visitas* semanal, mensual o anual, que muestra cuáles clientes y prospectos se deben visitar, y qué actividades hay que efectuar. Otra herramienta es el *análisis de tiempo y obligaciones.* Además del tiempo que dedican a vender, los vendedores pasan tiempo viajando, esperando, comiendo, descansando, y realizando tareas administrativas.

En la figura 13.2 se muestra la forma en que ocupan su tiempo los vendedores. ¡En promedio, el tiempo real de ventas cara a cara sólo representa menos del 30 por ciento del tiempo de trabajo total! Si el tiempo de ventas se pudiera aumentar del 30 a un 40 por ciento, ello representaría un incremento del 33 por ciento en el tiempo que se dedica a vender. Las compañías siempre están buscando formas de ahorrar tiempo —simplificar los formatos de



FIGURA 13.2
Cómo ocupan su tiempo los vendedores

Fuente: Reimpresión autorizada por *How Salespeople Spend Their Time.* Derechos de reproducción 1999 por LRP Publications, P. O. Box 24668, West Palm Beach, FL 33416-4668. Derechos reservados. Para más información sobre este y otros productos de LRP Publications, llame al 1-800-341-7874.

contabilidad, diseñar mejores planes de visitas y de rutas, proporcionar más y mejor información acerca de los clientes, y usar teléfonos, correo electrónico, o videoconferencias en vez de viajar. Consideremos los cambios que GE efectuó en el tiempo de ventas cara a cara de su fuerza de ventas.[17]

> Cuando Jeff Immelt se convirtió en el nuevo presidente de GE, estaba consternado porque los miembros del equipo de ventas pasaban demasiado tiempo cumpliendo tareas administrativas que los mantenían pegados a su escritorio en vez de asistir a reuniones cara a cara con clientes y prospectos. "Él dijo que necesitábamos cambiar eso completamente", recuerda Venki Rao, un líder de tecnología de información en ventas globales y marketing de GE Power Systems, una división enfocada en sistemas y productos energéticos. "[Necesitamos] pasar cuatro días a la semana frente al cliente y un día en tareas administrativas.". Los vendedores de GE Power pasaban mucho tiempo en sus escritorios porque tenían que recurrir a muchas fuentes para obtener la información necesaria para vender turbinas de millones de dólares, componentes, y servicios a compañías energéticas ubicadas por todo el mundo. Para resolver el problema, GE creó un nuevo portal de ventas, una especie de "tienda de una sola parada" donde podían encontrar todo lo que necesitaban. El portal de ventas conectaba la gran cantidad de bases de datos existentes de GE y proporcionaba de todo, desde rastreo de ventas y datos de los clientes hasta precios de componentes e información sobre los cortes planeados. GE también agregó datos externos, como material noticioso. "Antes, buscábamos las cosas al azar", dice Bill Snook, un gerente de ventas de GE. Ahora, agrega, "Tengo el portal de ventas como página de inicio, y lo uso como entrada a todas las aplicaciones de sistema". El portal de ventas ha permitido que Snook y otros 2500 usuarios localizados alrededor del mundo se liberen de las tareas administrativas que les tomaban tanto tiempo y aumenten enormemente su tiempo cara a cara con los clientes.



■ Automatización de la fuerza de ventas: Muchas fuerzas de ventas emplean la más avanzada tecnología, y proporcionan a sus vendedores desde teléfonos inteligentes, conexiones inalámbricas a la web y cámaras web para videoconferencias, hasta programas de cómputo para administrar las relaciones con los clientes y ser más eficaces y efectivos.

Muchas compañías han adoptado *sistemas de automatización de la fuerza de ventas* —operaciones digitales computarizadas de la fuerza de ventas que permiten a los vendedores trabajar más eficazmente en cualquier lugar y a toda hora—. Las compañías ya proporcionan rutinariamente a sus vendedores las últimas tecnologías en computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, conexiones inalámbricas a la web, cámaras web para videoconferencias, y programas de cómputo para realizar el contacto con los clientes y administrar las relaciones con el cliente. Ya que cuentan con estas tecnologías, los vendedores pueden crear más eficaz y efectivamente perfiles de clientes y prospectos, analizar y pronosticar las ventas, programar visitas de ventas, efectuar presentaciones, preparar informes de ventas y gastos, y administrar las relaciones de la cuenta. El resultado es una mejor administración del tiempo, mejor servicio al cliente, costos de ventas más bajos, y mejor desempeño en las ventas.[18]

Además de dirigir a los vendedores, los gerentes de ventas también deben motivarlos. Algunos vendedores harán su mejor esfuerzo sin ninguna indicación especial de la dirección. Para ellos, las ventas son el trabajo más fascinante del mundo. Pero las ventas también pueden ser frustrantes. Los vendedores a menudo trabajan solos y a veces deben viajar lejos de casa. Podrían enfrentarse a vendedores competidores agresivos y a clientes difíciles. Por tanto, a menudo necesitan un estímulo especial para dar lo mejor de sí. La dirección puede mejorar el estado de ánimo y el desempeño de la fuerza de ventas a través de su ambiente organizacional, cuotas de ventas, e incentivos positivos. El *ambiente organizacional* describe las percepciones de los vendedores acerca de sus oportunidades, valor, y recompensas por buen desempeño dentro de la compañía. Algunas compañías tratan a los vendedores como si no fueran muy importantes, y el desempeño disminuye de manera acorde. Otras compañías tratan a sus vendedores como elementos valiosos y les ofrecen oportunidades prácticamente ilimitadas de obtener ingresos y promociones. No es de extrañar que en estas compañías el desempeño de la fuerza de ventas sea mejor y haya menos rotación de personal.

Cuotas de ventas
Estándar que establece cuánto deben vender los vendedores y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Muchas compañías motivan a sus vendedores a través del establecimiento de **cuotas de ventas** —normas que indican cuánto deben vender y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía—. La compensación a menudo está vinculada al cumplimiento de los vendedores con sus cuotas. Las compañías también emplean diversos *incentivos*

positivos para intensificar el esfuerzo de la fuerza de ventas. Las *reuniones de ventas* ofrecen ocasiones de distracción social, alivio de la rutina, oportunidades para conocer y hablar con funcionarios importantes de la compañía, y oportunidades para expresar opiniones e identificarse con un grupo más grande. Las compañías también patrocinan *concursos de ventas* para incitar a la fuerza de ventas a que efectúe un esfuerzo extraordinario. Otros incentivos incluyen homenajes, premios en efectivo o en especie, viajes, y planes para compartir utilidades. En total, las compañías estadounidenses gastan cerca de 29 mil millones de dólares al año en incentivos destinados a motivar y recompensar el desempeño de su fuerza de ventas.[19]



■ Incentivos de la fuerza de ventas: Muchas compañías ofrecen dinero en efectivo, viajes, o mercancía como incentivos. Marriott sugiere que las compañías recompensen a sus vendedores sobresalientes dejándolos "extender sus alas y revigorizarse".

EVALUACIÓN DE LOS VENDEDORES Y DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Hasta aquí, hemos descrito la forma en que la dirección comunica lo que los vendedores deben hacer y cómo los motiva a hacerlo. Este proceso requiere de una buena retroalimentación, lo cual significa que regularmente debe obtenerse información sobre los vendedores para evaluar su desempeño.

La dirección obtiene información sobre sus vendedores de varias formas. La fuente más importante es el *informe de ventas*, el cual incluye planes de trabajo semanales y mensuales y planes de marketing a plazos más largos para el territorio. Además, los vendedores anotan en sus *informes de visitas* las actividades realizadas y entregan sus *informes de gastos* para que se les reembolsen parcial o totalmente. La compañía también puede vigilar el desempeño de ventas y las utilidades del territorio del vendedor. Se obtiene información adicional por observación personal, encuestas a los clientes, y pláticas con otros vendedores.

Con base en los diversos informes de ventas y en alguna otra información, la dirección de ventas evalúa a los miembros de la fuerza de ventas. La dirección evalúa a los vendedores con base en su capacidad para "planificar su trabajo y cumplir su plan". La evaluación formal obliga a la dirección a crear y comunicar normas claras para juzgar el desempeño. También proporciona a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva para mejorar su desempeño.

En un nivel más extenso, la dirección debe evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de manera global. ¿ La fuerza de ventas está alcanzando sus objetivos de relaciones con los clientes, ventas, y utilidades? ¿Está trabajando bien con otras áreas de la organización de marketing y de la compañía? ¿Concuerdan los costos de la fuerza de ventas con los resultados? Al igual que en otras actividades de marketing, la compañía desea medir su *rendimiento de la inversión en ventas*.[20]

Vinculación de conceptos

Haga una pausa y vuelva a examinar sus ideas acerca de los vendedores y de la administración de ventas.

- De nuevo, cuando alguien dice "vendedor", ¿qué imagen viene a su mente? ¿Ha cambiado la forma en que ve a los vendedores después de haber leído esta sección? ¿Qué piensa ahora? Sea específico.
- Aplique los pasos de la administración de la fuerza de ventas que se muestran en la figura 13.1 al ejemplo de CDW presentado en la introducción al capítulo.
- Busque a alguien que trabaje en ventas profesionales y platique con esa persona. Averigüe e informe cómo su compañía diseña su fuerza de ventas y recluta, selecciona, capacita, compensa, supervisa, y evalúa a sus vendedores. ¿Le gustaría trabajar como vendedor de esa compañía?

El proceso de ventas personales

Proceso de ventas
Pasos que sigue el vendedor al vender, incluyen búsqueda y calificación de prospectos, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre, y seguimiento.

Ahora pasaremos del diseño y manejo de una fuerza de ventas al proceso de ventas personales en sí. El **proceso de ventas** consta de varias etapas que el vendedor debe dominar. Estas etapas se centran en el objetivo de conseguir clientes nuevos y obtener pedidos de ellos. Sin

embargo, la mayoría de los vendedores dedica gran parte de su tiempo a mantener cuentas existentes y a crear *relaciones* a largo plazo con los clientes. Trataremos el aspecto de las relaciones del proceso de ventas personales en una sección posterior.

PASOS DEL PROCESO DE VENTAS

Tal como se muestra en la figura 13.3, el proceso de ventas consta de siete pasos: búsqueda y calificación de prospectos, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre, y seguimiento.

Búsqueda de clientes
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor identifica a clientes potenciales calificados.

Búsqueda y calificación El primer paso del proceso de ventas es la **búsqueda de clientes** —identificación de clientes potenciales calificados—. Acercarse a los clientes potenciales correctos resulta crucial para el éxito en las ventas. Un experto lo explica así: "Si la fuerza de ventas se dedica a perseguir a cualquier ser viviente que parezca tener algo de dinero, se corre el riesgo de acumular un plantel de clientes a quienes resulta costoso servir, es difícil satisfacer, y nunca responden a la propuesta de valor que se ofrece". "La solución no es de física cuántica. [Es preciso] capacitar a los vendedores de modo que busquen activamente a los prospectos debidos.". Otro experto concluye: "Aumentar la efectividad de la búsqueda es la manera más rápida de aumentar las ventas".[21]

El vendedor a menudo tiene que acercarse a muchos prospectos para conseguir unas cuantas ventas. Aunque la compañía proporcione algunas pistas, los vendedores necesitan ser hábiles para encontrar más. La mejor fuente son las referencias. Los vendedores pueden pedir referencias a sus clientes actuales y cultivar otras fuentes de referencia, como proveedores, concesionarios, vendedores que no sean de la competencia, y banqueros. También pueden buscar prospectos en diversos directorios o en la web, y usar el teléfono y el correo para investigar prospectos. Y pueden acudir sin previa invitación a diversas oficinas (práctica conocida como "visitas en frío").

Los vendedores también necesitan saber *calificar* prospectos, es decir, cómo identificar a los buenos y desechar a los malos. Los prospectos se pueden calificar mediante el examen de su capacidad financiera, su volumen de ventas, sus necesidades especiales, su ubicación y sus posibilidades de crecimiento.

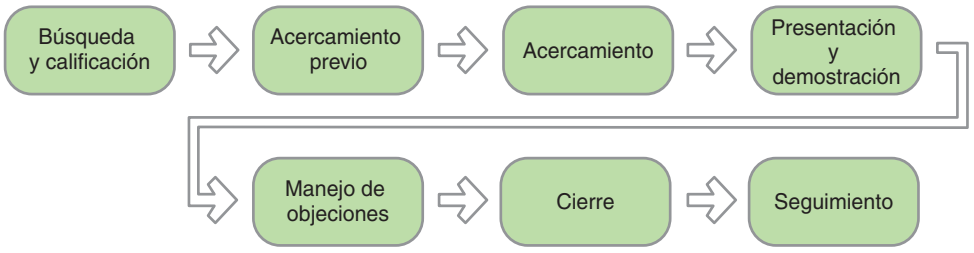
Acercamiento previo
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor aprende lo más que puede acerca de un prospecto de cliente antes de realizar una visita de ventas.

Acercamiento previo Antes de visitar a un prospecto, el vendedor debe aprender lo más posible acerca de la organización (cuáles son sus necesidades, quién interviene en las compras) y sus compradores (características y estilos de compra). Este paso se denomina **acercamiento previo.** El vendedor puede consultar a las fuentes estándar de la industria y a fuentes en línea, personas conocidas, etc., para obtener información acerca de la compañía. También hay que fijar *objetivos de visita,* los cuales podrían ser calificar al prospecto, recabar información, o efectuar una venta inmediata. Otra tarea es decidir cuál sería la mejor estrategia para acercarse: visita personal, llamada telefónica, o carta de presentación. Se debe considerar con cuidado el momento más oportuno para realizar la visita porque muchos prospectos están muy ocupados durante ciertas fechas. Por último, el vendedor debe preparar una estrategia de ventas general para la cuenta.

Acercamiento
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor conoce al cliente por primera vez.

Acercamiento Durante la etapa del **acercamiento**, el vendedor debe saber cómo llegar al comprador y saludarlo, e iniciar la relación con el pie derecho. En este paso intervienen la apariencia del vendedor, sus frases iniciales, y sus comentarios posteriores. Las frases iniciales deben ser positivas a fin de crear buena voluntad desde el principio de la relación. Este inicio podría ir seguido por algunas preguntas clave para aprender más acerca de las necesidades del cliente, o por la exhibición de una muestra o de material gráfico para atraer la atención y curiosidad del comprador. Al igual que en todas las etapas del proceso de venta, resulta crucial escuchar al cliente.

FIGURA 13.3
Principales pasos para vender eficazmente



Presentación y demostración Durante la etapa de **presentación** del proceso de ventas, el vendedor explica al comprador la "historia" del producto, presenta sus beneficios para el cliente, y muestra cómo resuelve sus problemas. El vendedor que resuelve problemas encaja mejor en el concepto actual de marketing que el vendedor insistente, amistoso, y efusivo. Los compradores actuales buscan soluciones, no sonrisas; resultados, no un espectáculo. Quieren vendedores que escuchen sus inquietudes, entiendan sus necesidades, y respondan con los productos y servicios correctos.

Presentación
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor relata la "historia" del producto al comprador, destacando los beneficios para el cliente.

Este *enfoque de satisfacción de necesidades* exige poseer habilidad para escuchar y resolver problemas. "Para mí, las ventas se tratan de escuchar a los clientes, averiguar qué quieren, cuáles son sus preocupaciones, y después tratar de encontrar una solución", señala un vendedor experimentado. "Escuchar es fundamentalmente la base del éxito". Otro vendedor sugiere: "Ya no basta con tener una relación buena con los clientes. Hay que entender sus problemas. Es preciso sentir su dolor". Un gerente de ventas sugiere que los vendedores deben ponerse en el lugar de sus clientes: "Conviértanse en un cliente y experimenten lo que se siente".[22]

Lo que *más desagrada* de los vendedores a los compradores es que sean insistentes, impuntuales, que traten de engañar, que no estén preparados, o que sean desorganizados. Lo que *más aprecian* es la empatía, la paciencia para escuchar, la honestidad, la confiabilidad, la minuciosidad, y el seguimiento. Los grandes vendedores saben vender, pero lo más importante es que saben escuchar y crear excelentes relaciones con los clientes.

Hoy en día, las avanzadas tecnologías de presentación permiten hacer presentaciones multimedia completas a una o a unas cuantas personas. Los discos compactos y DVD, tecnologías de presentación en línea, y computadoras manuales y portátiles con programas de cómputo de presentación han sustituido los rotafolios. Consideremos este ejemplo:[23]

> Hasta hace seis meses, Credant Technologies, una empresa que vende programas de cómputo sobre seguridad para aparatos manuales, usaba equipo de presentación estándar —computadoras portátiles y proyectores LCD— para mostrar sus productos a clientes potenciales. Ese ya no es el caso. Cada miembro del equipo de ventas de la compañía ahora va equipado con Presenter-to-Go, un aparato del tamaño de una tarjeta de crédito que se coloca dentro de un PDA o una computadora portátil de bolsillo para poder hacer proyecciones en cañón. Este aparato de 200 dólares puede leer archivos en PowerPoint, Word, y Excel, así como páginas web, también permite a los vendedores crear presentaciones en su computadora y transferirlas luego a sus PDA. Admite que los representantes agreguen notas a las presentaciones de manera instantánea al transmitir a la pantalla lo que se escribe en la computadora de bolsillo. Incluye un control remoto, así que los representantes de ventas se pueden mover libremente por la sala de conferencias, sin tener que estar pegados al botón de avance de la computadora portátil o del proyector. Cuando el ejecutivo de cuentas regionales de Credant, Tom Gore, se reunió recientemente con un importante prospecto, enloqueció a los ejecutivos de compra con una característica que le permitía teclear algunos de sus comentarios en su PDA. En segundos, los comentarios aparecían en la pantalla. "Hace que cada presentación sea más personal e interactiva", dice Gore.



■ Hoy en día, las avanzadas tecnologías de presentación permiten hacer presentaciones multimedia completas a una o a unas cuantas personas. Las tecnologías de presentación en línea y las computadoras manuales y portátiles han sustituido a los rotafolios.

Manejo de objeciones Los clientes casi siempre emiten objeciones durante la presentación, o cuando se les solicita realizar un pedido. El problema puede ser lógico o psicológico, y las objeciones con frecuencia no se expresan verbalmente. Al **manejar objeciones**, el vendedor debe usar un enfoque positivo, tratar de que afloren objeciones ocultas, pedir al comprador que aclare sus objeciones, tomar las objeciones como oportunidades para

Manejo de objeciones
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor busca, aclara, y supera las objeciones que el cliente podría tener con respecto a comprar.

proporcionar más información y convertirlas en razones de compra. Todo vendedor necesita capacitarse en el manejo de objeciones.

Cierre
Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor solicita al cliente la realización de un pedido.

Cierre Después de manejar las objeciones del prospecto, el vendedor trata de cerrar la venta. Algunos vendedores nunca llegan al **cierre** o no lo manejan muy bien. Puede ser debido a falta de confianza, a un sentido de culpa por solicitar el pedido, o a no reconocer el momento correcto para cerrar la venta. Los vendedores deben saber reconocer las señales de cierre que da el comprador, las cuales incluyen acciones físicas, comentarios, y preguntas. Por ejemplo, el comprador podría erguirse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y condiciones de crédito. Los vendedores pueden usar una de varias técnicas de cierre: solicitar el pedido, reseñar los puntos de acuerdo, ofrecerse a redactar el pedido, preguntar si el comprador desea tal o cual modelo, o señalar las ventajas que el comprador perderá si no hace el pedido de inmediato. El vendedor podría ofrecer al comprador razones especiales para efectuar el cierre, como un precio más bajo o una cantidad extra sin cargo adicional.

Seguimiento
Última etapa del proceso de ventas en la que el vendedor trata de asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas en el futuro.

Seguimiento La última etapa del proceso de ventas, el **seguimiento**, es indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y las compras repetidas. Inmediatamente después del cierre, el vendedor deberá ultimar todos los detalles relativos al tiempo de entrega, a las condiciones de compra, y a otras cuestiones también importantes. Luego, el vendedor deberá programar una visita de seguimiento para cuando se reciba el pedido original a fin de asegurarse de que la instalación sea correcta y se proporcionen las instrucciones y el servicio necesarios. Esta visita revelará cualquier problema existente, convencerá al comprador de que le interesa al vendedor, y reducirá cualquier preocupación que el comprador haya tenido después de la compra.



■ Crear relaciones con los clientes: Las compañías inteligentes escuchan a los clientes, entienden sus necesidades, y coordinan cuidadosamente los esfuerzos de toda la compañía para crear valor y relaciones perdurables con ellos.

VENTAS PERSONALES Y ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

Los principios de las ventas personales que acabamos de describir están *orientados hacia las transacciones* —su objetivo es ayudar a los vendedores a cerrar una venta específica con un cliente—. Sin embargo, en muchos casos, la compañía no está buscando simplemente una venta: ha identificado a un cliente importante que le gustaría conseguir y conservar. La compañía quiere demostrar al cliente que puede atenderle a largo plazo dentro de una *relación* rentable para ambos. La fuerza de ventas normalmente desempeña un importante papel en la creación y administración de relaciones redituables con el cliente.

Los clientes grandes actuales prefieren proveedores que puedan vender y entregar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos lugares y trabajar en estrecha colaboración con equipos del cliente para mejorar los productos y procesos. Para estos clientes, la primera venta es sólo el principio de la relación. Lamentablemente, algunas compañías ignoran estas nuevas realidades. Venden sus productos a través de fuerzas de ventas individuales, cada una de las cuales trabaja en forma independiente para cerrar una venta. Es posible que su personal técnico no esté dispuesto a dedicarle tiempo a la información de los clientes. Su personal de ingeniería, diseño, y fabricación podría adoptar la actitud de que "nuestro trabajo es fabricar buenos productos, y el trabajo del vendedor es venderlos a los clientes". Sus vendedores podrían enfocarse en empujar productos hacia sus clientes en vez de en escucharlos y proporcionarles soluciones.

Sin embargo, otras compañías están reconociendo que para conseguir y conservar clientes se requiere algo más que fabricar buenos productos y pedir a la fuerza de ventas que cierre muchas ventas. Se debe escuchar a los clientes, entender sus necesidades, y coordinar cuidadosamente los esfuerzos de toda la compañía para crear valor y relaciones perdurables con ellos.

Marketing directo

Muchas de las herramientas de marketing y promoción que examinamos en los capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing masivo* —dirigirse a mercados amplios con ofertas y mensajes estandarizados distribuidos a través de intermediarios—. Sin embargo, hoy en día, con la tendencia actual hacia un marketing más dirigido, cada vez más compañías están adoptando el *marketing directo*, sea como enfoque principal de marketing o como complemento de otros enfoques. En esta sección exploraremos el floreciente mundo del marketing directo.

El **marketing directo** consiste en establecer conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con los clientes. Quienes hacen marketing directo se comunican directamente con los clientes, a menudo en forma individual (uno a uno) e interactiva. Mediante detalladas bases de datos, ajustan sus ofertas y comunicaciones de marketing a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso de compradores individuales.

Marketing directo
Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata.

Más allá de la construcción de marcas e imágenes, estos mercadólogos generalmente buscan una respuesta de los consumidores directa, inmediata, y mensurable. Por ejemplo, Dell interactúa directamente con los clientes, por teléfono, o a través de su sitio web, para diseñar sistemas sobre pedido que satisfagan las necesidades individuales. Los compradores ordenan directamente a Dell, y Dell les entrega las computadoras nuevas en sus hogares u oficinas en forma rápida y eficiente.

EL NUEVO MODELO DE MARKETING DIRECTO

Las primeras compañías en realizar marketing directo —compañías de ventas por catálogo, operadores por correo directo, y operadores de telemarketing— recababan nombres de clientes y vendían su mercancía principalmente a través del correo y por teléfono. Hoy en día, las mejoras en las tecnologías de las bases de datos y los nuevos medios de marketing, sobre todo internet, han provocado que el marketing directo sufra una transformación drástica.

En capítulos anteriores hemos tratado el marketing directo como una forma de distribución directa —digamos un canal de marketing sin intermediarios—. También incluimos el marketing directo como un elemento de la mezcla de promoción de marketing —un enfoque para comunicarse directamente con los consumidores—. En realidad, el marketing directo es ambas cosas.

Casi todas las compañías siguen utilizando el marketing directo como un canal o medio adicional para promover y vender sus productos. Por ejemplo, Lexus realiza la mayor parte de su marketing mediante anuncios en los medios masivos y con su excelente red de concesionarios, pero también complementa estos canales con marketing directo. Su marketing directo incluye discos compactos promocionales y otros materiales que se envían directamente a posibles compradores, además de una página web (www.lexus.com) que proporciona a los consumidores información acerca de diversos modelos, comparaciones con la competencia, financiamiento, y ubicación de concesionarios. De modo similar, casi todas las tiendas departamentales venden la mayor parte de su mercancía en sus instalaciones físicas, pero también envían catálogos en línea y por correo.

No obstante, para muchas compañías actuales, el marketing directo es algo más que un canal o medio suplementario. Es decir, el marketing directo, sobre todo en sus aspectos más recientes —marketing por internet y comercio electrónico—, constituye un modelo completo para operar. Más que sólo otro canal de marketing o medio de publicidad, este nuevo *modelo directo* está cambiando rápidamente la forma en que las compañías ven el establecimiento de relaciones con el cliente.

En vez de usar al marketing directo y a la web como enfoques suplementarios, las compañías que utilizan el modelo directo lo han adoptado como su *único* enfoque. Algunas de esas compañías, como Dell, Amazon.com y eBay, nunca han hecho otra cosa que no sea marketing directo. Otras compañías —Cisco Systems, Charles Schwab, y muchas más— se están transformando rápidamente en superestrellas del marketing directo. Tal vez la compañía que mejor ejemplifica este nuevo modelo de marketing directo sea Dell (vea Marketing en acción 13.2). Dell ha basado toda su estrategia de mercado en el marketing directo.

BENEFICIOS Y CRECIMIENTO DEL MARKETING DIRECTO

Sea que se utilice como un modelo total de negocios o como complemento de una mezcla integrada de marketing más amplia, el marketing directo aporta muchos beneficios tanto

MARKETING EN ACCIÓN 13.2

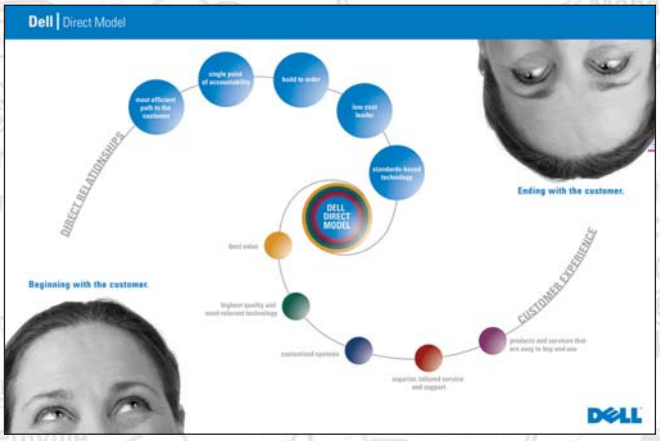
Dell: ¡Sea directo!

Cuando en 1984, a los 19 años, Michael Dell comenzó a vender computadoras personales desde su dormitorio universitario, los competidores y conocedores de la industria se mofaban del concepto del marketing de computadoras por correo. Sin embargo, el joven Michael Dell demostró que los escépticos estaban equivocados, y mucho. En menos de dos décadas, Dell convirtió el negocio de pedidos por correo, que inició en su dormitorio de estudiante, en un floreciente emporio de productos de cómputo de 49 mil millones de dólares, recientemente nombrado por la revista *FORTUNE* como la compañía más admirada de Estados Unidos.

Dell es ahora el comerciante directo de sistemas de cómputo más grande del mundo, y el mayor fabricante de computadoras personales. En Estados Unidos, Dell es el número uno en ventas de computadoras personales para escritorio, el número uno en computadoras portátiles, el número uno en servidores, y el número dos (y va escalando posiciones) en impresoras. En los últimos diez años, pese a la baja reciente en el mercado de computadoras personales, las ventas de Dell se han multiplicado más de 12 veces y sus ganancias 14 veces. El año pasado, Dell creció al doble de velocidad que el número dos de la industria, Hewlett-Packard. Ha producido un rendimiento promedio en 10 años del 52 por ciento, 1.5 veces mayor que el rendimiento promedio de la siguiente mejor compañía de la lista de las 100 mejores de *FORTUNE*.

¿Cuál es el secreto del asombroso éxito de Dell? Cualquier empleado de Dell puede contestar esta pregunta sin dudar: es el modelo de negocios radicalmente distinto de la compañía —el *modelo directo*—. "Tenemos un modelo de negocios absolutamente transparente", dice su fundador Michael Dell, quien ahora tiene un poco más de 40 años. "No hay confusión alguna con respecto a la propuesta de valor, lo que la compañía ofrece, y porqué resulta excelente para los clientes". Un analista de la industria está de acuerdo: "No hay mejor manera de fabricar, vender, y entregar computadoras personales que la manera en que lo hace Dell, y nadie ejecuta mejor ese modelo que Dell".

El enfoque de marketing directo de Dell proporciona un valor mayor al cliente mediante una insuperable combinación de adecuación de productos, precios bajos, entrega rápida y un servicio a clientes tan bueno que ha recibido varios premios. Un cliente puede hablar por teléfono con un representante de Dell o visitar www.dell.com el lunes por la mañana; ordenar una computadora personal de vanguardia plenamente personalizada y adaptada a sus necesidades especiales, y recibirla en su puerta el miércoles, todo a un precio que es entre el 10 y el 15 por ciento más bajo que los precios de la competencia. Dell respalda sus productos con servicio y soporte de alta calidad. Como resultado de esto, Dell aparece consistentemente entre los líderes de la industria



■ *El modelo directo de Dell: El enfoque de marketing directo de Dell proporciona un valor mayor al cliente mediante una insuperable combinación de adecuación de productos, precios bajos, entrega rápida, y un servicio a clientes tan bueno que ha merecido varios premios.*

para quienes compran como para quienes venden. Por ello, el marketing directo está creciendo con gran rapidez.

Para los compradores, el marketing directo es cómodo, fácil de usar, y privado. Desde la comodidad de su casa u oficina, pueden hojear catálogos o explorar sitios web de compañías a cualquier hora del día o de la noche. El marketing directo proporciona a los compradores acceso fácil a un sinnúmero de productos y a abundante información, tanto en mercados nacionales como internacionales. Por último, el marketing directo es inmediato e interactivo —los compradores pueden interactuar con el vendedor por teléfono o en su sitio web para crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean, y ordenarla inmediatamente.

Para quienes venden, el marketing directo es una potente herramienta para crear relaciones con el cliente. Utilizando el marketing de bases de datos, los mercadólogos actuales pueden dirigirse a grupos pequeños o a consumidores individuales, adaptar sus ofertas a las necesidades particulares, y promover esas ofertas a través de comunicaciones personalizadas. Además, el marketing directo puede planificarse de modo que llegue a los prospectos en el momento preciso que se desea. Debido a su naturaleza individual e interactiva, internet es una herramienta de gran potencia para efectuar marketing directo. También, el marketing directo proporciona a los comerciantes acceso a compradores que no podrían alcanzar por

en cuanto a confiabilidad de sus productos y servicio, y sus clientes casi siempre están entre los más satisfechos de la industria.

Los clientes de Dell obtienen exactamente las máquinas que necesitan. La idea inicial de Michael Dell fue la de atender a compradores individuales y permitirles personalizar las máquinas, con las características especiales que requerían, a precios bajos. Sin embargo, este enfoque de uno a uno también resulta atractivo para los compradores corporativos, pues Dell puede preconfigurar fácilmente cada computadora según requisitos precisos. Normalmente, Dell precarga las máquinas con el propio software de la compañía cliente, e incluso realiza tediosas tareas como pegar etiquetas de inventario a cada máquina para que las computadoras se puedan entregar directamente al escritorio de un empleado determinado. El resultado de esto es que ahora alrededor del 70 por ciento de las ventas de Dell corresponden a importantes compradores corporativos, gubernamentales, y educativos.

Las ventas directas son más eficientes y cuestan menos, ello se traduce en precios más bajos para los clientes. "Nadie, pero nadie, fabrica [y comercializa] el hardware de computadora más eficazmente que Dell", dice otro analista. "No hay costos innecesarios: esto es un mandato sagrado del famoso modelo de ventas directas de Dell". Dado que Dell construye máquinas sobre pedido, prácticamente no maneja inventarios, según algunos, nunca tiene más de lo necesario para tres días. El trato uno a uno con los clientes ayuda a la compañía a reaccionar de inmediato ante cambios en la demanda, de modo que no se queda con computadoras que nadie quiere. Por último, al vender directamente, Dell no tiene que pagar a distribuidores. El resultado es que, en promedio, los costos de Dell son un 12 por ciento más bajos que los de sus principales competidores en el área de las computadoras personales.

Dell sabe que el tiempo es dinero, y la compañía está obsesionada con la "rapidez". Según un relato: Dell exprime "tiempo en cada etapa del proceso —desde el momento en que se toma un pedido hasta que se cobra el dinero—. [Al vender directamente, fabricar bajo pedido y] aprovechar las tarjetas de crédito y los pagos electrónicos, Dell convierte en dinero una venta promedio en menos de 24 horas". Por contraste, los competidores que venden a través de distribuidores tardan hasta 35 días o más.

Tal celeridad tiene como resultado clientes más satisfechos y costos aún más bajos. Por ejemplo, los clientes se sienten encantados al ver que su computadora nueva llega a veces sólo 36 horas después de haber efectuado el pedido. Y puesto que Dell no ordena los componentes sino hasta que se registra un pedido, puede aprovechar la baja continua en los costos de los componentes. En promedio, sus componentes son 60 días más modernos que los de las máquinas de la competencia y, por lo tanto, están 60 días más adelante en la curva descendente de precios. Esto confiere a Dell una ventaja en las utilidades del 6 por ciento sólo para los costos de los componentes.

Como podrá imaginar el lector, los competidores ya no se están burlando de la visión del futuro de Michael Dell. De hecho, otras compañías del ramo y de otros ramos están estudiando de cerca el modelo de Dell. "De algún modo, Dell ha logrado incorporar flexibilidad y rapidez en el ADN de la compañía. Es prácticamente como si esas cualidades vinieran en el agua potable", dice el director ejecutivo de otra compañía FORTUNE 500, quien visitó Dell hace poco para absorber algo de su magia y aplicarla a su propia compañía. "Estoy tratando de beber aquí toda el agua que pueda".

Es difícil discutir con quienes tienen éxito, y Michael Dell lo ha tenido a manos llenas. Al seguir su intuición, ha construido a la tierna edad de 40 años una de las compañías de cómputo más calientes del mundo, y en el camino se ha convertido en uno de los hombres más ricos del orbe, amasando una fortuna personal de más de 16 mil millones de dólares.

Fuentes: Citas y otra información de Eric Anderson y Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 96-103. Vea también Joydeep Srivastava y Nicholas Lurie, "Price-Matching Guarantees as Signals of Low Store Prices: Survey and Experimental Evidence", *Journal of Retailing* 2004; y Michael J. Barone, Kenneth C. Manning, y Paul W. Minard, "Consumer Response to Retailer's Use of Partially Comparative Pricing", *Journal of Marketing*, julio de 2004, pp. 37-47.

otros canales. Por ejemplo, internet proporciona acceso a mercados *globales* que de otra forma podrían estar fuera del alcance de la compañía.

Por último, el marketing directo puede ofrecer a los vendedores una alternativa eficiente y de bajo costo para llegar a sus mercados. Por ejemplo, el marketing directo ha crecido con gran rapidez en el marketing B2B, en parte como respuesta a los siempre crecientes costos de venta de la fuerza de ventas. Si las visitas personales de ventas cuestan 329 dólares por contacto, deben efectuarse estrictamente cuando sea necesario, y sólo visitar a clientes y prospectos de gran potencial. Los medios con más bajo costo por contacto, como el telemarketing, el correo directo, y los sitios web de compañías, suelen ser más eficaces para llegar y vender a más prospectos y clientes.

Como resultado de estas ventajas tanto para compradores como para vendedores, el marketing directo se ha convertido en la forma de marketing que está creciendo más rápidamente. Según la Asociación (estadounidense) de Marketing Directo, el año pasado las ventas directas a consumidores y compañías alcanzaron los 2.3 billones de dólares en Estados Unidos, lo cual representa aproximadamente el 18 por ciento de la economía nacional. Y mientras en dicho país las ventas totales crecieron un 6 por ciento, las ventas directas aumentaron en más del 8 por ciento en el mismo año.[24]

BASES DE DATOS DE CLIENTES Y MARKETING DIRECTO

Base de datos de clientes
Colección organizada de datos extensos acerca de clientes o prospectos individuales, incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos, y de comportamiento.

Un marketing directo eficaz inicia con una buena base de datos de clientes. Una **base de datos de clientes** es una colección organizada de datos extensos acerca de clientes o prospectos individuales; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos, y de comportamiento. La base de datos proporciona a las compañías una "fotografía instantánea de cómo se ven y comportan los clientes". Una buena base de datos puede ser una gran herramienta para crear relaciones. "Si ha habido algún cambio en la década pasada, ha sido el conocimiento que ahora poseemos sobre nuestros clientes", dice un experto. "Estratégicamente, nuestra herramienta más esencial es nuestra base de datos de clientes. Una compañía no es mejor de lo que sabe".[25]

Muchas compañías confunden las listas de correo de clientes con las bases de datos de clientes. Una lista de correo de clientes no es más que un conjunto de nombres, direcciones, y números telefónicos. Una base de datos de clientes contiene mucha más información. En el marketing de consumo, la base de datos de clientes podría incluir los datos demográficos del cliente (edad, ingreso, miembros de la familia, cumpleaños), información psicográfica (actividades, intereses y opiniones), y comportamiento de compra (incluyendo sus preferencias y qué tan recientes son sus compras, con qué frecuencia, y el valor monetario de compras pasadas). En el marketing B2B, el perfil del cliente podría contener los productos y servicios que el cliente ha comprado; los volúmenes y precios anteriores; contactos clave (y sus edades, cumpleaños, aficiones y comida favorita); proveedores que compiten; situación de contratos vigentes; estimación de los gastos del cliente para los próximos años; y determinación de puntos competitivos fuertes y débiles relacionados con las ventas y el servicio a la cuenta.

Algunas de estas bases de datos son enormes. Por ejemplo, el operador de casinos Harrah's Entertainment ha creado una base de datos de clientes que contiene 30 terabytes de información sobre el consumidor, casi el triple de la cantidad de caracteres que hay en la Biblioteca del Congreso estadounidense. El portal de internet Yahoo! registra todos los clics que hacen todos sus visitantes, lo cual agrega cerca de 400 mil millones de bytes por día a su base de datos: el equivalente a 800,000 libros. Y la base de datos de Wal-Mart contiene más de 100 terabytes de datos —que son 100 billones de bytes y equivalen a 16,000 bytes por cada una de las 6 mil millones de personas que hay en el mundo.[26]

Las compañías utilizan sus bases de datos de muchas maneras. Podrían utilizarlas para identificar buenos clientes potenciales y generar oportunidades. También podrían minar sus bases de datos para conocer detalles sobre sus clientes, y después adaptar sus ofertas de mercado y comunicaciones de acuerdo con las preferencias especiales y conductas de segmentos o individuos meta. En general, la base de datos de una compañía puede ser una importante herramienta para crear relaciones con los clientes más sólidas y de largo plazo.

Por ejemplo, un análisis de la base de datos de Harrah's reveló que sus mejores clientes no eran acaudalados millonarios que gastaban mucho y manejaban limosinas, sino profesores, banqueros, y médicos de mediana edad que tenían tiempo libre e ingresos discrecionales y jugaban en las máquinas tragamonedas. De acuerdo con estos descubrimientos, Harrah's desarrolla incentivos para clientes individuales —fichas de casino gratuitas, vales para cenas, boletos para espectáculos, o mejores habitaciones—, adecuándolos a sus conductas y preferencias de juego y entretenimiento. Como resultado, Harrah's tiene a los clientes más devotos de la industria.[27]

El siguiente es otro ejemplo de una compañía que usa su base de datos para crear relaciones más sólidas con sus clientes:

> USAA proporciona servicios financieros al personal militar estadounidense y a sus familias, en gran medida a través del marketing directo vía telefónica y por internet. Mantiene una base de datos creada a partir de las historias de compra y de información recopilada directamente de los clientes. Para mantener actualizada la base de datos, la organización encuesta con regularidad a sus más de 5 millones de clientes ubicados en todo el mundo para conocer cosas como si tienen hijos (y si es así, de cuántos años), si se han mudado recientemente, y cuándo planean retirarse. USAA emplea la base de datos para adecuar sus ofertas de marketing a las necesidades específicas de clientes individuales. Por ejemplo, si una familia tiene hijos en edad de asistir a la universidad, USAA envía a estos jóvenes información sobre cómo administrar sus tarjetas de crédito. Si una familia tiene hijos más pequeños, les envía folletos sobre financiamiento para la educación de los niños. O, para los clientes que van a retirarse pronto, envía información sobre cómo planificar el patrimonio. Mediante el hábil uso de bases de datos, USAA atiende a cada cliente de manera individual, ello produce niveles más altos de lealtad del cliente y crecimiento en las ventas. El hogar promedio de sus clientes posee cinco productos USAA, y la compañía de 11.3 mil millones de dólares retiene al 97 por ciento de sus clientes.[28]

Al igual que muchas otras herramientas de marketing, el marketing por medio de bases de datos requiere de una inversión especial. Las compañías deben invertir en equipo de cómputo, programas de bases de datos, programas para análisis, enlaces de comunicación, y personal capacitado. El sistema de base de datos debe ser fácil de usar y estar disponible para diversos grupos de marketing, incluidos los encargados de las gerencias de productos y marcas, desarrollo de nuevos productos, publicidad y promoción, correo directo, telemarketing, marketing por la web, ventas de campo, surtido de pedidos, y servicio a clientes. Una base de datos bien manejada deberá generar aumentos en las ventas y relaciones con los clientes que cubran con creces sus costos.

FORMAS DE MARKETING DIRECTO

Las principales formas del marketing directo, ilustradas en la figura 13.4, incluyen ventas personales, marketing telefónico, marketing por correo directo, marketing por catálogo, marketing de respuesta directa por televisión, marketing por quioscos, y marketing en línea. Ya examinamos a fondo las ventas personales en la primera parte del capítulo, y estudiaremos más profundamente al marketing en línea en el capítulo 14. Aquí examinaremos las otras formas de marketing directo.

Marketing telefónico

El **marketing telefónico** implica usar el teléfono para vender directamente a los consumidores y clientes industriales. Todos estamos familiarizados con el marketing telefónico dirigido al consumidor, pero los mercadólogos B2B también usan el marketing telefónico extensamente, al grado de representar más del 60 por ciento de todas las ventas efectuadas empleando marketing por teléfono.

Marketing telefónico
Utilizar el teléfono para vender directamente a los clientes.

Las compañías emplean marketing *de salida* por teléfono para vender directamente a los consumidores y a compañías. Los números *de entrada* gratuitos 800 sirven para recibir pedidos generados por anuncios en televisión y radio, correo directo, o catálogos. La utilización de números 800 se ha disparado a últimas fechas porque cada vez más compañías los ofrecen, y las que ya los ofrecían han añadido funciones nuevas como números de fax sin cargo. Para dar cabida a este rápido crecimiento, se han añadido códigos nuevos de números sin cargo (888, 877, 866).

Un sistema de telemarketing bien diseñado y dirigido ofrece muchos beneficios, los cuales incluyen comodidad de compra y mayor información sobre productos y servicios. Sin embargo, la reciente expansión del marketing telefónico no solicitado molesta a muchos consumidores que objetan las casi diarias "llamadas telefónicas chatarra" que los levantan de la mesa del comedor o saturan sus máquinas contestadoras.

En 2003, los legisladores estadounidenses respondieron con el Registro Nacional No Llame, que es administrado por la Comisión Federal de Comercio. Esta ley prohibe la mayoría



FIGURA 13.4
Formas de marketing directo



■ Los mercadólogos usan números de entrada gratuitos 800 para recibir pedidos a partir de anuncios impresos y televisivos, de correo directo, o de catálogos. Aquí, la Carolina Cookie Company advierte, "No espere otro día. Llame ahora y haga su pedido o solicite un catálogo".

de las llamadas de telemarketing a números telefónicos registrados (aunque los suscriptores sí pueden recibir llamadas de grupos sin fines de lucro, de políticos, y de compañías con las cuales han realizado negocios recientemente). Los encantados consumidores han respondido con entusiasmo. A la fecha, se han registrado más de 87 millones de números telefónicos en www.donotcall.com o llamando al 888-382-1222. Las compañías que violen la ley de no llamar pueden ser multadas hasta con 11,000 dólares por cada violación que cometan.

El Registro Nacional No Llame ha dañado a la industria del telemarketing, pero no demasiado. Dos importantes formas de telemarketing —telemarketing de consumo de entrada y telemarketing B2B de salida—, siguen creciendo sólidamente. El telemarketing también continúa siendo una herramienta fundamental para los grupos sin fines de lucro. No obstante, el personal de marketing está usando métodos alternativos para atraer nuevos clientes y nuevas ventas, desde el correo directo, la televisión de respuesta directa por televisión, y la tecnología de charlas en vivo, hasta rifas que animan a los clientes a llamar.

Por ejemplo, el servicio de cuidado de jardines TruGreen de ServiceMaster solía obtener cerca del 90 por ciento de sus ventas a través del telemarketing. Ahora usa más el correo directo, y tiene empleados que van de puerta en puerta a los vecindarios donde ya tiene clientes. El nuevo enfoque parece estar funcionando mejor que el antiguo método de visitas en frío. Las ventas de la compañía aumentaron el año pasado, y menos del 50 por ciento de las ventas provino del telemarketing. "Estábamos nerviosos, pero emocionados con lo que habíamos logrado", dice el director ejecutivo de ServiceMaster.[29]

Lo más interesante es que el Registro Nacional No Llame parece estar ayudando más a los mercadólogos directos de lo que los ha dañado. Muchos de estos vendedores están cambiando las actividades de sus centros de llamadas de realizar visitas en frío a clientes con frecuencia molestos, a administrar las relaciones con sus clientes existentes. Están desarrollando sistemas de visitas "por invitación", proporcionan información útil a los clientes que han invitado a la compañía a contactarlos por teléfono o por correo electrónico. Estas "tácticas de venta han [producido] resultados tan buenos, e incluso mejores, como el telemarketing", declara un analista. "El modelo por invitación está siendo [más] valioso para los mercadólogos [que] el antiguo método invasivo".[30]

Marketing por correo directo
Marketing directo mediante envíos de cartas, anuncios, recordatorios, u otros artículos a una persona ubicada en una dirección particular.

Marketing por correo directo

El **marketing por correo directo** implica enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio, u otro elemento a una persona localizada en un domicilio específico. Con ayuda de listas de correo muy selectivas, las compañías de marketing directo hacen millones de envíos cada año —cartas, anuncios, muestras, cintas de video y audio, discos compactos, y otros "vendedores con alas".

El correo directo es idóneo para la comunicación directa, de uno a uno, pues permite una selectividad alta del mercado meta, se puede personalizar, es flexible, y permite medir fácilmente los resultados. Aunque el costo por millar de personas a las que llega es más alto que el de medios masivos como la televisión o las revistas, quienes lo reciben son mucho mejores prospectos. El correo directo ha resultado fructífero en la promoción de todo tipo de productos: libros, suscripciones a revistas, seguros, regalos, ropa, alimentos *gourmet*, y productos industriales. Las organizaciones de beneficencia también utilizan mucho el correo directo para recaudar miles de millones de dólares cada año.

La industria del correo directo busca constantemente métodos y enfoques nuevos. Por ejemplo, los discos compactos y DVD se cuentan entre los medios para comunicación directa de más rápido crecimiento. Un estudio reciente mostró que si se incluye un disco compacto o un DVD en la oferta de marketing, esta genera mayores respuestas, del 50 al 600 por ciento más que el correo directo tradicional. Por ejemplo, el año pasado el promotor de Bald Head Island, basado en Carolina del Norte, envío por correo 10,000 discos compactos que promovían el alquiler de casas habitación y las atracciones del hotel. El disco compacto atrajo a más de 1600 usuarios, quienes lo observaron un promedio de 1.5 veces.[31] Si se utilizan junto con internet, los discos compactos ofrecen una forma accesible de atraer visitantes a páginas web personalizadas para un segmento de mercado específico o para una promoción específica.

Hasta hace poco, todo el correo consistía en impresos y era manejado por la dependencia postal del gobierno o por compañías de mensajería como FedEx, o UPS. Sin embargo, a últimas fechas se han popularizado formas nuevas de entrega de correo como el *envío por fax,* el *correo de voz,* y el *correo electrónico*. En Estados Unidos, el fax y el correo de voz están sujetos a las mismas restricciones que el telemarketing, así que su uso se ha limitado

en años recientes. Sin embargo, el correo electrónico es muy popular como herramienta de marketing directo. Los mensajes actuales de correo electrónico ya no son los aburridos mensajes de texto antiguos. La nueva variedad de anuncios por correo electrónico puede tener animación, vínculos interactivos, video y audio personalizados para atraer la atención.

El correo electrónico y otras formas nuevas entregan correo directo a velocidades vertiginosas, en comparación con el "correo tortuga" de la oficina postal gubernamental. Sin embargo, al igual que el correo que se entrega por los canales tradicionales, podría identificarse como "correo chatarra" si se envía a personas que no tienen interés en él. Por esta razón, los mercadólogos inteligentes están dirigiendo cuidadosamente su marketing directo para no desperdiciar su dinero ni el tiempo de los destinatarios. Están diseñando programas basados en permisos, y enviando correos con anuncios sólo a la gente que los quiere recibir.

Marketing por catálogo

Los adelantos tecnológicos, aunados a la tendencia hacia el marketing personalizado, de uno a uno, han originado cambios interesantes en el **marketing por catálogo.** La revista *Catalog Age* solía definir un *catálogo* como "una pieza impresa y encuadernada de por lo menos ocho páginas que vende múltiples productos y ofrece un mecanismo para ordenar directamente". Hoy en día, apenas unos cuantos años después, esta definición es totalmente anticuada.

Marketing por catálogo
Marketing directo mediante catálogos impresos, en video, o electrónicos que se envían por correo a clientes selectos, se proporcionan en tiendas, o se presentan en línea.

Con la estampida hacia internet, cada vez más catálogos se están volviendo electrónicos. Muchas compañías que producían catálogos impresos tradicionales han añadido catálogos basados en la web a su mezcla de marketing, y también han surgido muchas compañías de catálogo sólo por medio de la web. Un estudio reciente reveló que los consumidores ahora realizan el 36 por ciento de sus compras por catálogo en línea. Sin embargo, aunque internet ha proporcionado una nueva vía para las ventas por catálogo, sólo revise su buzón para que se dé cuenta de que los catálogos impresos siguen siendo un medio importante, de ninguna manera se ha causado la extinción de los catálogos impresos. Las investigaciones han mostrado que los catálogos impresos generan muchos de los pedidos en línea. Clientes que reciben catálogos impresos tienen más probabilidades de comprar en línea, y gastan un 16 por ciento más que quienes no reciben catálogos.[32]

El marketing por catálogo ha tenido un crecimiento explosivo en los últimos 25 años. Las ventas anuales por catálogo ascendieron a aproximadamente 143 mil millones de dólares el año pasado y se espera que crezcan hasta 175 mil millones de dólares para el 2008.[33] Algunos grandes detallistas de mercancía general, como JC Penney y Spiegel, venden líneas completas de mercancía a través de catálogos. En años recientes, estos gigantes han sido retados por miles de catálogos especializados que atienden nichos de mercado altamente especializados. De acuerdo con un estudio, en Estados Unidos cerca de 10,000 compañías producen ahora 14,000 catálogos distintos.[34]



■ Catálogos: Con la estampida hacia internet, cada vez más catálogos se están volviendo electrónicos, y casi todas las compañías que ofrecen catálogos impresos, como L. L. Bean, tienen además un catálogo basado en la web.

Los consumidores pueden comprar casi cualquier cosa por catálogo. Los catálogos de Sharper Image venden de todo, desde aspiradoras robot de 300 dólares hasta kayacs transparentes de 4,500 dólares. Cada año, Lillian Vernon distribuye 23 ediciones de sus 6 catálogos con una circulación total de 102 millones de ejemplares a los 20 millones de personas que están en su base de datos; y vende más de 6000 artículos diferentes, desde zapatos hasta adornos para el jardín en forma de pájaros o guantes aislantes para cocina que llevan el monograma del cliente.[35] Las tiendas departamentales de especialidad, como Neiman Marcus, Bloomingdale's, y Saks Fifth Avenue, utilizan catálogos para cultivar mercados de la clase media alta, a quienes se ofrece mercancía de precio alto a menudo exótica. Varias corporaciones importantes también han creado o adquirido divisiones de catálogo. Por ejemplo, Avon está publicando 10 catálogos de moda para mujeres, además de catálogos para ropa infantil y varonil. La Walt Disney Company distribuye más de 6 millones de catálogos al año en los que ofrece videos, animales de felpa, y otros artículos de Disney.

Los catálogos basados en la web ofrecen varios beneficios que no tienen los catálogos impresos. Ahorran costos de producción, de impresión, y de envíos por correo. En tanto que el espacio de los catálogos impresos es limitado, los catálogos en línea pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancías. Los catálogos web también permiten el comercio en tiempo real: los productos y características se pueden agregar o eliminar como se desee, y los precios se pueden ajustar de manera instantánea para igualar la demanda. Por último, los catálogos en línea pueden mejorarse con entretenimiento interactivo y características promocionales, como juegos, concursos, y ofertas especiales diariamente.

No obstante, si bien ofrecen muchos beneficios, los catálogos basados en la web también presentan retos. Mientras que los catálogos impresos son intrusivos y por sí mismos llaman la atención, los catálogos web son pasivos y es preciso promoverlos. Atraer a nuevos clientes es mucho más difícil con un catálogo web que con un catálogo impreso. Por ello, es poco probable que incluso las compañías que sólo venden por la web abandonen totalmente sus catálogos impresos.

Marketing de respuesta directa por televisión
Marketing directo que se realiza por televisión; incluye anuncios televisivos de respuesta directa o infomerciales, y canales de compras en casa.

Marketing de respuesta directa por televisión

El **marketing de respuesta directa por televisión** adopta una de dos formas principales. La primera es la publicidad de respuesta directa. La compañía exhibe anuncios en televisión, a menudo de 60 o 120 segundos de duración, que describen en forma persuasiva un producto y proporcionan a los clientes un número sin cargos telefónicos mediante el cual se pueden efectuar pedidos. Los televidentes a menudo se encuentran con programas publicitarios de 30 minutos, o infomerciales, de un solo producto.

Algunos anuncios de respuesta directa que han tenido éxito se exhiben durante años y se convierten en clásicos. Por ejemplo, los anuncios de cuchillos Ginsu de Dial Media se exhibieron durante siete años y vendieron casi tres millones de juegos de cuchillos con un valor de más de 40 millones de dólares; sus anuncios de implementos de cocina Armourcote generaron más del doble de esa cifra. Bowflex ha obtenido más de 1.3 mil millones de dólares en ventas por medio de infomerciales. Y, en los últimos 40 años, Ronco, la compañía de Ron Popeil, el zar de los infomerciales, ha vendido por televisión artículos por más de mil millones de dólares, entre ellos el Veg-O-Matic original, The Pocket Fisherman, Mr. Microphone, "Hair in a Can", el Giant Food Dehydrator and Beef Jerky Machine, y la Showtime Rotisserie & BBQ.[36]

Durante años, los infomerciales han estado asociados a promociones un tanto dudosas de exprimidores de jugos y de otros aparatos para la cocina, planes para enriquecerse rápidamente, y métodos para conservar la línea sin esforzarse mucho. Tradicionalmente, "casi han sido el Lejano Oeste de la publicidad, donde la gente crea sus propias reglas y se guía por ellas", dice Jack Kirby, presidente de la Asociación (estadounidense) Electrónica de Venta al Detalle.[37] Sin embargo, a últimas fechas varias compañías importantes como GTE, Johnson & Johnson, Sears, Procter & Gamble, Disney, Revlon, IBM, GM, Land Rover, Anheuser-Bush, e incluso AARP y la armada de Estados Unidos, han comenzado a utilizar infomerciales para vender sus productos por teléfono, remitir a los clientes a detallistas, enviar cupones o información sobre productos, reclutar miembros, o atraer compradores a sus sitios web (vea Marketing en acción 13.3). Un estimado del 20 por ciento de todos los nuevos infomerciales ahora son cortesía de las 1000 compañías incluidas en la revista FORTUNE.[38] De acuerdo con Kirby, es "tiempo de establecer realmente algunas reglas e ir hacia delante".

Los comerciales de televisión de respuesta directa, por lo regular, son más baratos de producir y la compra de medios es menos costosa. Además, los resultados se miden con facilidad. A diferencia de la mayoría de las campañas de medios, los anuncios de respuesta directa incluyen un número 1-800 o una dirección web, lo cual facilita que los mercadólogos rastreen el impacto de sus promociones.

MARKETING EN ACCIÓN 13.3

Infomerciales: ¡Pero espere, hay más!

Es muy tarde y usted no puede dormir, así que toma el control remoto y cambia de canal hasta que observa a un presentador que habla rápido para promover algún nuevo artefacto para la cocina que todos deben tener. Una rubia con amplia sonrisa adula todas las características del aparato, y el público del estudio ruge en aprobación. Después de demostrar el artefacto, el presentador pregunta: "¿Cuánto esperaría pagar por esto? ¿Trescientos dólares? ¿Doscientos dólares? Bueno, ¡piense de nuevo! Este sorprendente aparato puede ser suyo por sólo cuatro accesibles pagos de 19.95 dólares, más gastos de envío." "¡Oooooh!", exclama el público. "¡Pero espere, hay más!", declara el presentador. "Si lo compra ahora, también recibirá un aparato adicional, absolutamente gratis. Dos por el precio de uno". Los operadores lo están esperando, no pierda tiempo.

¿Le suena conocido? Todos hemos visto infinidad de infomerciales como este que venden de todo, desde aparatos para cocina, soluciones de limpieza y de entrenamiento, hasta consejos psíquicos y planes para enriquecerse. Tradicionalmente, estas promociones no inspiran mucha confianza; y en realidad, tales compras quizás no sean tan buenas después de todo. Esta es la reputación de la publicidad de respuesta directa por televisión. Sin embargo, detrás de este despliegue publicitario, existe un poderoso enfoque de marketing que se está popularizando cada día más.

Ron Popeil fue el pionero de las ventas de productos de respuesta directa. Aunque quizás usted no lo haya advertido, probablemente a través de los años ha estado expuesto a docenas de inventos de Popeil, y este modelo de marketing directo se ha convertido en estándar en la industria de los infomerciales. Su compañía, Ronco, ha producido clásicos como Veg-O-Matic, Electric Food Dehydrator, Showtime Rotisserie Oven, GLH Formula Hair System, Automatic 5-Minute Pasta and Sausage Maker, Popeil Pocket Fisherman, Inside the Egg Shell Electric Egg Scrambler, y Dial-O-Matic Food Slicer.

El uso de los infomerciales ha tenido un crecimiento explosivo en años recientes. ¿Por qué? Porque pueden producir resultados espectaculares. Aunque sólo uno de sesenta infomerciales produce alguna ganancia, "las promociones exitosas pueden generar ventas anuales de hasta 50 millones de dólares", señala un analista. "Y los grandes éxitos se convierten en minas de oro: Ron Popeil ha obtenido ventas por mil millones de dólares de sus hornos asadores Ronco, y el infomercial de Tae-Bo Workout… produjo 300 millones de dólares en su primer año. También proporcionan beneficios adicionales, como que el televidente puede recordarlos tres veces más que a los anuncios tradicionales de 30 segundos y producen una fenomenal conciencia de marca: el 92 por ciento de los consumidores han escuchado sobre el sistema de acondicionamiento casero Nautilus Bowflex, aproximadamente la misma cantidad de personas que reconocen la marca Nike.". El director de una agencia publicitaria de infomerciales dice: "es el poder de la media hora".



■ *Ronco y Ron Popeil, con sus Veg-o-Matics, deshidratadores de comida, y batidores eléctricos de huevos, allanaron el camino a un grupo de mercadólogos de la corriente dominante, quienes ahora usan anuncios de respuesta directa.*

Además, en las tiendas detallistas las utilidades de un infomercial exitoso pueden ser mucho mayores que las ventas del infomercial en sí. Por ejemplo, más del 85 por ciento de las ventas de la Mean Lean Grilling Machine de George Foreman provinieron de ventas en tiendas detallistas. Los detallistas masivos han adoptado exitosos productos de respuesta directa como la parrilla Foreman, OxiClean, y Orange Glo. Algunos, como la poderosa cadena de farmacias Walgreens, dedican secciones frontales enteras de la tienda a tales productos. Mientras que los productos "Como lo vio en la televisión" tardaban años en obtener distribución en tiendas detallistas, ahora muchos llegan a los anaqueles de las tiendas tan sólo un mes después de haber aparecido en pantalla.

El éxito de los infomerciales no ha pasado desapercibido para las grandes compañías corporativas estadounidenses. El marketing de respuesta directa por televisión se está convirtiendo rápidamente en un arma importante en el arsenal de marketing de compañías muy reconocidas. Gigantes del marketing como Dell, Procter & Gamble, Disney, Time-Life, General Motors, Apple, Motorola, y Sears ahora usan los anuncios de televisión de respuesta directa para vender productos y promociones específicos y para atraer a nuevos clientes en otros canales directos al consumidor. Por ejemplo, P&G usó una serie de infomerciales para impulsar la Swiffer WetJet por encima de su rival ReadyMop de Clorox cuando otros esfuerzos de marketing no pudieron atraer la atención deseada. P&G lanzó sus Swiffer Dusters con una campaña que incluía anuncios de respuesta directa junto con el lanzamiento del DVD de la película de Jennifer Lopez *Maid in Manhattan*. Los consumidores hablaban al número 1-800 para obtener cupones tanto para la nueva Swiffer Duster como para el DVD.

Los infomerciales actuales han evolucionado con el tiempo: la mayoría incluye ahora promociones muy profesionales y sitios web que acompañan al siempre presente número gratuito. También emplean a una nueva camada de portavoces. Lo que alguna vez fue el refugio de antiguas estrellas de Hollywood como Suzanne Somers, quien apretaba su Tigh Master para desvelados con ojos empañados, los infomerciales ahora contratan a celebridades de primera fila. Una de las compañías de infomerciales más grandes de Estados Unidos, Gunthy-Renker, paga mucho dinero a las estrellas para que promuevan su tratamiento para el acné Proactiv. A Sean (Diddy) Combs le pagó 3 millones de dólares por cuatro horas de rodaje. En cuatro meses

el infomercial Proactiv de Combs se transmitió en promedio más de 10 veces en cada una de las 1400 estaciones locales de televisión. Otros anuncios de Proactiv han incluido a Jessica Simpson ($2.5 millones), Vanessa Williams ($2.5 millones), Alicia Keys ($3 millones), y Britney Spears ($1 millón). En total, los anuncios produjeron ventas de Proactiv por cerca de 650 millones de dólares el año pasado.

El interés en la respuesta directa se ha expandido más allá del entrenamiento, del cuidado personal, y del cuidado del hogar. Por ejemplo, el gigante de los emparedados Quiznos ha recurrido a los infomerciales para vender sus franquicias. Quiznos está sólo detrás de Subway y Starbucks en el número de franquicias abiertas anualmente, y ha creado un exitoso anuncio de 30 minutos en el que dueños de franquicias hablan sobre los beneficios de poseer un restaurante Quiznos y alientan a las personas interesadas a asistir a reuniones informativas celebradas en hoteles locales. El Departamento de Viajes y Turismo de Arkansas ha usado los infomerciales para promover las visitas a ese estado. Los anuncios de 30 minutos muestran las diferentes actividades disponibles en Arkansas, e invitan a los televidentes a llamar a un número gratuito o visitar el sitio web del estado y obtener un equipo gratuito para planificar sus vacaciones en Arkansas.

Por lo tanto, los anuncios de respuesta directa por televisión ya no son terrenos exclusivos de Ron Popeil y sus Veg-o-Matics, deshidratadores de comida, y batidores de huevos eléctricos. Aunque Popeil y sus imitadores allanaron el camino, su éxito ha atraído a los mercadólogos de la corriente dominante hacia los anuncios de respuesta directa. De hecho, en un año (reciente) los mercadólogos gastaron 24.3 mil millones de dólares en publicidad de respuesta directa por televisión, obteniendo a cambio utilidades por más de 150 mil millones de dólares. ¿Qué le depara el futuro a la industria de respuesta directa por televisión? ¡Espere, hay más!

Fuentes: Thomas Mucha, "Stronger Sales in Just 28 Minutes", *Business 2.0*, junio de 2005, pp. 56-60; Jack Neff, "Direct Response Getting Respect", *Advertising Age*, 20 de enero de 2003, p. 4; Nat Ives, "Infomercials Clean Up Their Pitch", *New York Times*, 12 de abril de 2004, p. C1; Kristi Arellano, "Quiznos' Success Not Without Problems", *Knight Ridder Tribune Business News*, 19 de junio de 2005, p. 1; Peter Latterman, "So Long Suzanne Somers", *Forbes*, 4 de julio de 2005, p. 60; y Victor Grillo, Jr., "Calling All Brands", *Mediaweek*, 11 de julio de 2005, p. 14.

Los *canales de compras en casa*, otra forma de marketing de respuesta directa por televisión, son programas de televisión o canales enteros dedicados a la venta de bienes y servicios. Algunos canales de compras en casa, como Quality Value Channel (QVC), Home Shopping Network (HSN), y ShopNBC, transmiten durante las 24 horas del día. En QVC, los presentadores del programa ofrecen precios de ganga en productos como joyería, lámparas, muñecas coleccionables, ropa, herramientas eléctricas, y aparatos electrónicos de consumo que el canal de compras por lo regular obtiene a precios de liquidación. Los televidentes pueden llamar a un número telefónico gratuito para pedir les envíen la mercancía desde uno de los seis centros de llamadas QVC.

Gracias a la amplia difusión de la televisión por cable y satélite, las tres cadenas de compras por televisión más grandes, juntas, llegan a 248 millones de hogares en todo el mundo y venden mercancías por más de 7.5 mil millones de dólares al año. Ahora, estas cadenas están combinando el marketing de respuesta directa por televisión con las ventas en línea y en tiendas. Por ejemplo, QVC, que ofrece más de 1700 artículos cada semana, lanzó una campaña llamada "Minuto 61" en la que se anima a quienes ven QVC a conectarse a la web inmediatamente después de la exhibición de un producto dado. Una vez en línea, los televidentes pueden seguir viendo la promoción del producto a través de una transmisión web. Las personas que se perdieron de una oferta en la televisión o en línea, también pueden visitar una de las seis tiendas QVC o comprar toda la línea de productos de la compañía en Mall of America.[39]



■ Quioscos: REI usa quioscos dentro de sus tiendas para que los clientes accedan a su sitio web y compren artículos que no están en existencia o disponibles en la tienda.

Marketing en quioscos Mientras los consumidores se sienten más cómodos con las tecnologías de cómputo y digitales, algunas compañías colocan información y máquinas para hacer pedidos —llamadas *quioscos* (por contraste con las máquinas expendedoras que entregan realmente los productos)— en tiendas, aeropuertos, y otros lugares. En la actualidad, los quioscos están apareciendo por todos lados, desde aparatos de autoservicio en hoteles y líneas de registro en aeropuertos, hasta quioscos de pedidos ubicados dentro de las tiendas y que permiten ordenar mercancía no disponible en la tienda.

Los quioscos localizados dentro de tiendas Kodak y Fujifilm permiten a los clientes transferir sus fotografías desde tarjetas de memoria, teléfonos celulares, y otros aparatos de almacenamiento digital, editarlas, y obtener impresiones a color de alta calidad. Los quioscos de mejoramiento del hogar de Sears ubicados en algunas tiendas Kmart permiten a los clientes pedir ventanas, cortinas, edredones, y armarios a través de Sears.com. El detallista de equipo exterior REI tiene por lo

menos cuatro quioscos conectados a la web en sus 63 tiendas, los cuales proporcionan a los clientes información sobre los productos y les permiten hacer pedidos en línea. En CarMax, la supertienda de automóviles usados, los clientes utilizan un quiosco equipado con una computadora de pantalla táctil para obtener información acerca de su enorme inventario de hasta 1000 autos y camionetas. Los clientes pueden elegir unos cuantos e imprimir fotografías, precios, características y ubicación en el lote de la tienda.[40]

Quienes venden a compañías también emplean los quioscos. Por ejemplo, Dow Plastics los coloca en exposiciones comerciales para detectar prospectos y proporcionar información acerca de sus 700 productos. El sistema del quiosco lee los datos del cliente a partir de los gafetes codificados de registro, y produce hojas de especificaciones técnicas que se pueden imprimir en el quiosco o enviarse vía fax o por correo al cliente. El sistema de Dow Plastics ha producido un aumento del 400 por ciento en los prospectos de ventas calificados.[41]

Vinculación de conceptos

Deténgase un momento y piense en el impacto que tiene el marketing directo en su vida.

- ¿Cuándo fue la última vez que compró usted algo vía marketing directo? ¿Qué compró y por qué lo compró directamente? ¿Cuándo fue la última vez que rechazó un ofrecimiento por marketing directo? ¿Por qué lo rechazó? Con base en esas experiencias, ¿qué recomendaría a las compañías que practican el marketing directo?
- Durante la próxima semana, lleve un registro de todos los ofrecimientos de marketing directo que le lleguen por correo y catálogos, por teléfono y televisión de respuesta directa, y por internet. Luego analice los ofrecimientos por tipo, fuente, y por lo que le agradó o desagradó de cada ofrecimiento y de la forma en que se le presentó. ¿Qué ofrecimiento dio mejor en el blanco (usted)? ¿Cuál falló por el margen más amplio?

MARKETING DIRECTO INTEGRADO

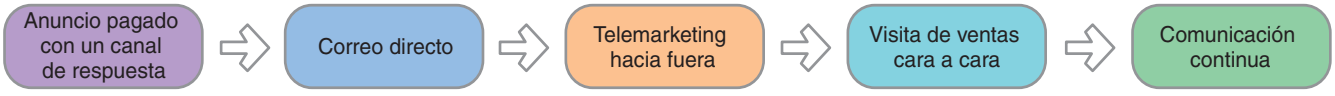
Es muy común que las labores individuales de marketing directo de una compañía no estén bien integradas unas con otras ni con los demás elementos de las mezclas de marketing y de promoción. Por ejemplo, la publicidad en medios de una compañía podría estar a cargo del departamento de publicidad, que trabaja con una agencia publicitaria tradicional. Mientras tanto, especialistas en marketing directo podrían estar manejando las ventas por correo directo y por catálogo, mientras que un proveedor externo de internet desarrolla y opera su sitio web. Incluso dentro de una misma campaña de marketing directo, son demasiadas las compañías que utilizan un enfoque de "un solo tiro" para llegar a los prospectos y venderles, o de un solo vehículo en múltiples etapas para estimular las compras.

Una estrategia más poderosa es el **marketing directo integrado** que implica el uso de campañas cuidadosamente coordinadas en múltiples medios y múltiples etapas. Tales campañas pueden mejorar considerablemente la respuesta. Mientras que un envío por correo directo podría generar por sí solo una respuesta del 2 por ciento, la adición a éste de un sitio web y un número telefónico gratuito podría aumentar la tasa de respuesta en un 50 por ciento. Una campaña de telemarketing hacia fuera bien diseñada podría aumentar la tasa de respuesta en un 500 por ciento más. Así, una respuesta del 2 por ciento puede crecer el 15 por ciento o más gracias a la adición de canales de marketing interactivos a un envío normal.

Marketing directo integrado
Campañas de marketing directo que utilizan varios vehículos y múltiples etapas para mejorar las tasas de respuesta y las utilidades.

Se pueden utilizar campañas de marketing directo integrado más complejas. Consideremos la campaña multimedios, con múltiples etapas, que se muestra en la figura 13.5. Aquí, el anuncio pagado crea conciencia del producto y estimula las indagaciones por teléfono, correo, o la web. La compañía manda inmediatamente respuestas por correo directo o por correo electrónico a quienes indagan. En unos cuantos días, la compañía efectúa una llamada o envía un correo electrónico para ver si puede obtener un pedido. Algunos prospectos ordenarán por teléfono o en el sitio web de la compañía; otros podrían requerir una visita de ventas cara a cara. En una campaña así, la compañía busca mejorar la tasa de respuesta y las utilidades al añadir medios y etapas que contribuyan más a las ventas adicionales que a los costos adicionales.

FIGURA 13.5 Una campaña de marketing directo integrado



POLÍTICA PÚBLICA Y ASPECTOS ÉTICOS DEL MARKETING DIRECTO

Las compañías que efectúan marketing directo y sus clientes suelen gozar de relaciones mutuamente provechosas. Sin embargo, hay ocasiones en que emerge un lado más oscuro. Agresivas y a veces un tanto inmorales tácticas de algunos mercadólogos directos pueden molestar o perjudicar a los consumidores, y dañar la reputación de la industria. Los abusos van desde simples excesos que irritan a los consumidores hasta casos de prácticas desleales o incluso engaños y descarados fraudes. La industria del marketing directo también ha enfrentado crecientes preocupaciones acerca de la invasión a la intimidad.

Irritación, injusticia, engaño y fraude Los excesos del marketing directo a veces molestan u ofenden a los consumidores. A casi todos nos desagradan los comerciales de respuesta directa por televisión que son demasiado estridentes, largos, o insistentes. Algo que nos irrita especialmente son las llamadas telefónicas a la hora de la cena o ya entrada la noche. Más allá de irritar a los consumidores, a algunas compañías que hacen marketing directo se les ha acusado de aprovecharse indebidamente de los compradores impulsivos o poco sofisticados. Los programas de compras por televisión y los largos "infomerciales" parecen ser los peores culpables. En ellos aparecen anfitriones con mucha elocuencia, demostraciones bien orquestadas, aseveraciones de precios drásticamente rebajados, limitaciones en el tiempo de tipo "mientras duren las existencias", y grandes facilidades de compra para deslumbrar a los compradores que tienen baja resistencia a las ventas.

Peor aún, algunos comerciantes diseñan envíos por correo y redactan textos con la intención de engañar a los compradores. Incluso compañías muy reconocidas han sido acusadas de engañar a los consumidores por esta vía. El promotor de concursos Publishers Clearing House pagó hace poco 52 millones de dólares para que se retiraran las acusaciones de que sus envíos de alta presión confundían o engañaban a los consumidores, sobre todo a los ancianos, al hacerles creer que habían ganado premios o que los ganarían si compraban las revistas de la compañía.[42]

Otros mercadólogos directos fingen estar realizando encuestas de investigación cuando en realidad están haciendo preguntas con la intención de identificar o convencer a los consumidores. Planes de inversión fraudulentos y colectas caritativas falsas también se han multiplicado en años recientes. Es difícil atrapar a estos delincuentes ya que los clientes del marketing directo a menudo responden rápidamente, no interactúan personalmente con el que vende, y por lo regular saben que tendrán que esperar para recibir lo que compraron. Para cuando los compradores se dan cuenta de que los embaucaron, los delincuentes casi siempre están ya en otro lugar fraguando nuevos planes.

Invasión a la privacidad La invasión a la privacidad tal vez sea el problema de política pública más difícil que actualmente enfrenta la industria del marketing directo. En nuestros días pareciera que casi cada vez que los consumidores participan en un sorteo, solicitan una tarjeta de crédito, se suscriben a una revista, u ordenan productos por correo, por teléfono o por internet, sus nombres son introducidos en la atiborrada base de datos de alguna compañía. Mediante avanzadas tecnologías de cómputo, las compañías de marketing directo pueden usar esas bases de datos para "microdirigir" sus programas de venta.



■ Privacidad: La explosión en la tecnología de información ha puesto capacidades algunas veces alarmantes en manos de casi todos los negocios. El dueño de un bar descubrió el poder de la tecnología de información después de adquiriir un simple y barato aparato para verificar las tarjetas de identificación.

Los consumidores a menudo se benefician de este marketing mediante base de datos, pues reciben ofertas más congruentes con sus intereses. No obstante, muchos críticos se preocupan de que los mercadólogos sepan *demasiado* acerca de la vida de los consumidores, y de que puedan valerse de esos conocimientos para aprovecharse indebidamente de ellos. En algún punto, aseguran, el uso tan amplio de bases de datos infringe la intimidad de los consumidores.

Por ejemplo, hacen preguntas como éstas: ¿Se debe permitir a AT&T que venda a las compañías los nombres de los clientes que llaman con frecuencia a los números 800 de las compañías de catálogo? ¿Se debe permitir a una compañía como American Express proporcionar datos acerca de sus 175 millones de tarjetahabientes a comerciantes que aceptan tarjetas AmEx? ¿Es correcto que los organismos de crédito compilen y vendan listas de personas que han solicitado recientemente tarjetas de crédito, y a las cuales se les considera objetivos muy codiciados del marketing directo en

vista de sus patrones de gastos? ¿O es correcto que los estados vendan los nombres y las direcciones de quienes tienen licencia para conducir, junto con información de estatura, peso y sexo, la cual permite a los detallistas de ropa dirigir ofertas especiales a personas altas o con sobrepeso?

En su apuro por crear bases de datos, las compañías a veces no miden las consecuencias. Por ejemplo, cuando se introdujo inicialmente, el microprocesador Pentium III de Intel contenía un número de serie integrado que permitía a la compañía rastrear los equipos de los usuarios. Cuando los defensores de la privacidad protestaron, Intel inhabilitó esa función. De modo similar, Microsoft hizo surgir una gran preocupación por la privacidad cuando introdujo su software Windows 95. Este programa usaba un "Wizard para registro" que permitía a los usuarios registrar su nuevo software en línea. Sin embargo, cuando los usuarios se conectaban para registrarse, Microsoft aprovechaba la oportunidad para "leer" sin su conocimiento la configuración de su computadora. Así, la compañía averiguaba de inmediato qué productos de software importantes se estaban ejecutando en el sistema de cada cliente. Cuando los usuarios se enteraron de esta invasión, protestaron a grandes voces y Microsoft abandonó esa práctica.

En la actualidad, no solamente las grandes compañías pueden tener acceso a información privada. La explosión de tecnologías de información ha puesto estas capacidades en manos de casi cualquier negocio. Por ejemplo, el dueño de un bar descubrió el poder de la tecnología de información después de que adquirió un simple y barato aparato para verificar las tarjetas de identificación.

> Cerca de 10,000 personas a la semana asisten al bar The Rack en Boston… Uno por uno, los clientes entregan sus licencias de conducir al portero, quien las desliza por una brillante máquina negra. Si la licencia es válida y el titular tiene más de 21 años, una luz roja parpadea y el cliente puede entrar. Pero la mayoría de los clientes no están conscientes de que esto también registra su nombre, dirección, fecha de nacimiento, y otros datos personales con la cinta que está al reverso de la licencia. Incluso algunas veces se registra la altura, el color de ojos, y el número de seguro social. "Deslizas una licencia y de repente la vida de alguien aparece frente a ti", dice Paul Barclay, el dueño del bar. "Es casi como fisgonear". El señor Barclay pronto descubrió que podía crear una base de datos de información personal, lo que le proporcionaría una perspectiva íntima de su clientela que podría ser útil en el marketing. Ahora, en cualquier noche y a cualquier hora, puede dividir a sus clientes por sexo, edad, código postal, y otras características. Si él quisiera, podría averiguar cuántas mujeres rubias llamadas Karen que miden más de 5 pies 2 pulgadas asistieron el fin de semana, o cuántos de sus clientes tienen la inicial M en su segundo nombre. Y lo que resulta más práctico, puede crear listas de correo basadas en todos esos datos y seguir la pista de quienes regresan.[43]

Tal acceso y uso de la información ha provocado preocupaciones y debates entre las compañías, los consumidores, y los legisladores. La privacidad del consumidor se ha convertido en un importante tema de regulación.

La industria del marketing directo está abordando cuestiones de ética y política pública. Por ejemplo, en un esfuerzo por fortalecer la confianza de los clientes en las compras directas, la Asociación (estadounidense) de Marketing Directo (DMA), la más grande asociación de compañías interesadas en el marketing interactivo y por base de datos, con más de 4700 compañías miembros, hizo una "Promesa de Confidencialidad a los Consumidores Estadounidenses". Esta iniciativa obliga a todos los miembros de la DMA a respetar un conjunto de reglas, cuidadosamente redactadas, en materia de confidencialidad de los consumidores. Esta promesa de confidencialidad exige a los miembros notificar a los clientes cuando algún tipo de información personal se renta, vende, o intercambia. Los miembros de la DMA también deben respetar las solicitudes de los consumidores que no desean se les realice más marketing o que solicitan se les excluya de intercambios de información con otras compañías. Por último, deben atenerse a las reglas del



■ La "Promesa de Confidencialidad para los Consumidores Estadounidenses" de la DMA busca fortalecer la confianza de los consumidores al obligar a todos los miembros de la DMA a respetar ciertas reglas cuidadosamente redactadas en materia de confidencialidad de los consumidores.

Servicio de Preferencia de la DMA al borrar los nombres de los consumidores que no desean recibir ofertas por correo, teléfono, o correo electrónico en sus hogares.[44]

Los mercadólogos directos saben que, si no se les atiende, estos problemas pueden engendrar actitudes cada vez más negativas entre los consumidores, tasas de respuesta más bajas, y peticiones de leyes estatales y federales más restrictivas. "La confidencialidad y los permisos del cliente se han convertido en los pilares de la confianza del cliente, [y] la confianza del cliente se ha convertido en el pilar de las relaciones duraderas", dice un experto. Las compañías deben "convertirse en los guardianes de la confianza de los consumidores y proteger su privacidad".[45]

La mayor parte de las compañías de marketing directo buscan lo mismo que los consumidores: ofertas de marketing honestas y bien diseñadas dirigidas únicamente a los consumidores que las aprecien y respondan a ellas. El marketing directo simplemente es demasiado caro como para desperdiciarlo en consumidores que no lo quieren.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Pise el pedal del freno, oríllese, y repase los conceptos clave de este capítulo. Éste es el segundo de dos capítulos que cubren el último elemento de la mezcla de marketing: la promoción. El capítulo anterior se ocupó de la publicidad, la promoción de ventas, y las relaciones públicas. Aquí analizamos las ventas personales y el marketing directo.

Tanto las ventas personales como el marketing directo son herramientas directas para comunicar valor al cliente de manera persuasiva y crear relaciones con los clientes. Las ventas son la rama personal de la mezcla de comunicaciones. Para tener éxito en las ventas personales, las compañías primero deben construir una fuerza de ventas eficaz, y luego administrarla. Además, las compañías deben ser hábiles en el marketing directo, el proceso de formar conexiones uno a uno con los clientes. Hoy en día, muchas compañías están recurriendo al marketing directo para llegar a clientes cuidadosamente seleccionados de modo más eficiente y cultivar relaciones más fuertes y personales con ellos.

1. Analice el papel de la fuerza de ventas de una compañía en la creación del valor para el cliente y en el establecimiento de relaciones con los clientes.

Casi todas las compañías emplean vendedores, y muchas les asignan un papel importante en la mezcla de marketing. En el caso de compañías que venden productos industriales, los vendedores trabajan directamente con los clientes. Es común que la fuerza de ventas sea el único contacto directo que el cliente tiene con la compañía, por lo cual para el cliente, el vendedor podría representar a la compañía en sí. Por contraste, los consumidores generalmente no conocen a los vendedores de las compañías de productos de consumo que venden a través de intermediarios, y a veces ni siquiera saben que existen. La fuerza de ventas trabaja tras bambalinas, tratando con mayoristas y detallistas para obtener su apoyo y ayudarles a ser eficaces en la venta de los productos de la compañía.

Como elemento de la mezcla de promoción, la fuerza de ventas resulta muy eficaz para alcanzar ciertos objetivos de marketing y efectuar actividades como búsqueda de prospectos, comunicación, venta y servicio, y obtención de información. Sin embargo, ahora que las compañías están más orientadas hacia el mercado, su fuerza de ventas también trata de producir *satisfacción para los clientes* y *utilidades para la compañía*. La fuerza de ventas desempeña un papel clave para desarrollar y administrar de manera rentable las *relaciones con los clientes.*

2. Identifique y explique los seis pasos principales de la administración de la fuerza de ventas.

El costo elevado de la fuerza de ventas requiere de un proceso de administración de ventas eficaz que consta de seis pasos: diseñar la estrategia y estructura de la fuerza de ventas; reclutar y seleccionar, capacitar, compensar, supervisar, y evaluar a los vendedores y el desempeño de la fuerza de ventas.

Al diseñar una fuerza de ventas, la dirección de ventas debe considerar aspectos como el tipo de estructura de fuerza de ventas más adecuado (por territorio, por producto, por cliente, o una estructura compleja); el tamaño que debe tener la fuerza de ventas; quién debe intervenir en la labor de ventas, y cómo colaborará el personal de ventas y de apoyo a ventas (fuerzas de ventas internas o externas, y ventas en equipo).

A fin de controlar los costos elevados de contratar personal inadecuado, los vendedores se deben reclutar y seleccionar cuidadosamente. Al reclutar vendedores, la compañía podría examinar las obligaciones del puesto y las características de sus vendedores más exitosos para determinar los rasgos que desea tengan sus vendedores, y luego buscar solicitantes a través de las recomendaciones de sus vendedores actuales, agencias de empleo, anuncios clasificados, e internet, y ponerse en contacto con estudiantes universitarios. En el proceso de selección, el procedimiento puede variar desde una sola entrevista informal hasta largas sesiones de pruebas y entrevistas. Una vez completado el proceso de selección, los programas de capacitación familiarizan a los vendedores nuevos no sólo con el arte de vender, sino también con

los antecedentes de la compañía, sus productos y políticas, y con las características del mercado y de los competidores.

El sistema de compensación de la fuerza de ventas ayuda a recompensar, motivar, y dirigir a los vendedores. Al compensar a sus vendedores, las compañías tratan de crear un plan atractivo, por lo regular cercano a la norma vigente para el tipo de tareas de venta y las habilidades requeridas. Además de compensación, todos los vendedores necesitan supervisión, y muchos requieren estímulos continuos porque deben tomar muchas decisiones y enfrentar muchas frustraciones. Periódicamente, la compañía debe evaluar su desempeño para ayudarles a efectuar mejor su trabajo. Para evaluar a sus vendedores, la compañía se apoya en información obtenida con regularidad a través de informes de ventas, observaciones personales, cartas y quejas de los clientes, encuestas de clientes, y conversaciones con otros vendedores.

3. Comente el proceso de ventas personales, y distinga entre el marketing orientado a transacciones y el marketing de relaciones.

El arte de vender implica un *proceso de ventas* de siete pasos: *búsqueda y calificación de clientes, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre,* y *seguimiento.* Estos pasos ayudan a cerrar una venta específica y, por lo tanto, están *orientados hacia las transacciones.* Sin embargo, los acuerdos de una compañía con sus clientes deben estar guiados por el concepto más amplio de *marketing de relaciones.* La fuerza de ventas debe ayudar a orquestar un esfuerzo de toda la compañía para desarrollar relaciones rentables a largo plazo con clientes clave basadas en el valor superior y la satisfacción del cliente.

4. Defina el marketing directo y comente sus beneficios para los clientes y las compañías.

El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con los clientes. Con la ayuda de bases de datos detalladas, los mercadólogos directos adaptan sus ofertas y comunicaciones a las necesidades de segmentos estrechamente definidos o incluso compradores individuales.

Para quienes compran, el marketing directo es cómodo, fácil de usar, y privado. Les proporciona un rápido acceso a un sinnúmero de productos e información de todo el mundo en la comodidad de su casa. El marketing directo también es inmediato e interactivo, y permite a los compradores crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean para luego hacer su pedido. Para quienes venden, el marketing directo es una herramienta poderosa para crear relaciones con los clientes. Al utilizar el marketing por bases de datos, los mercadólogos actuales pueden dirigirse a grupos pequeños o a consumidores individuales, adaptar ofertas a las necesidades individuales, y promover esas ofertas a través de comunicaciones personalizadas. También les ofrece una alternativa eficiente, de costo bajo, para llegar a sus mercados. Como resultado de estas ventajas para quienes compran y quienes venden, el marketing directo se ha convertido en la forma de marketing de más rápido crecimiento.

5. Identifique y analice las principales formas de marketing directo.

Las principales formas de marketing directo son las ventas personales, el marketing telefónico, el marketing por correo directo, el marketing por catálogo, el marketing de respuesta directa por televisión, el marketing por quioscos, y el marketing en línea. Revisamos las ventas personales en la primera parte del capítulo y examinaremos detenidamente el marketing en línea en el capítulo 14.

El marketing telefónico consiste en usar el teléfono para vender directamente a los consumidores. En el marketing por correo directo la compañía envía una oferta, un anuncio, recordatorio, u otros elementos a una persona localizada en una dirección específica. Recientemente se han popularizado nuevas formas de "entrega de correo", tal como el marketing por correo electrónico. Algunas compañías se apoyan en el marketing por catálogo al vender a través de catálogos que se envían por correo a una lista selecta de clientes, o que se distribuyen en tiendas o en la web. El marketing de respuesta directa por televisión tiene dos formas: publicidad de respuesta directa o infomerciales, y canales de compras en casa. Los quioscos son máquinas para obtener información y hacer pedidos que las compañías de marketing directo colocan en tiendas, aeropuertos, y otros lugares. El marketing en línea implica canales en línea y comercio electrónico que vinculan electrónicamente a los consumidores con quienes venden.

Orientación con términos clave

Acercamiento (414)
Acercamiento previo (414)
Administración de la fuerza de ventas (402)
Base de datos de clientes (420)
Búsqueda de clientes (414)
Cierre (416)
Cuotas de ventas (412)
Estructura de la fuerza de ventas territorial (403)
Estructura de la fuerza de ventas por clientes (403)
Estructura de la fuerza de ventas por producto (403)
Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo) (404)
Fuerza de ventas interna (404)
Manejo de objeciones (415)
Marketing de respuesta directa por televisión (424)
Marketing directo (417)
Marketing directo integrado (427)
Marketing por catálogo (423)
Marketing por correo directo (422)
Marketing telefónico (421)
Presentación (415)
Proceso de ventas (413)
Seguimiento (416)
Vendedor (402)
Ventas en equipo (406)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. De acuerdo con el capítulo, los vendedores sirven a "dos amos". ¿Qué significa esto? ¿Es bueno o malo?
2. Anote y describa brevemente las tres estructuras de la fuerza de ventas explicadas en el capítulo. ¿Qué estructura de fuerza de ventas emplea CDW?
3. ¿En qué difiere la fuerza de ventas interna de la fuerza de ventas externa? ¿Cómo se podría beneficiar una compañía al tener ambas fuerzas?
4. En el capítulo se argumenta que la capacidad para crear relaciones con los clientes es la parte más importante de los talentos clave de un vendedor. ¿Está usted de acuerdo con esto? Explique su razonamiento.
5. Describa cómo el marketing directo beneficia tanto a compradores como a vendedores.
6. Para cada forma de marketing directo analizada en el texto, identifique un producto o servicio que pudiera comercializarse de manera efectiva usando ese enfoque. Explique por qué cada forma de marketing directo es congruente con el producto que usted ha elegido.

Preguntas de aplicación

1. Describa el vínculo que existe entre las ventas personales y la administración de las relaciones con el cliente. ¿Cómo podrían afectar a las relaciones con los clientes las decisiones que toman los directores de ventas cuando contratan, capacitan, motivan, y evalúan a los vendedores? Aplique sus respuestas a la organización de equipo de desarrollo comercial de clientes de Procter & Gamble que se describió en el capítulo.
2. Seleccione un producto o servicio con el que usted esté familiarizado. Formule varias "palabras de apertura" para vender ese producto o servicio a un compañero de clase o amigo que funja como su comprador prospecto. Después de acercarse a su comprador prospecto, evalúe las palabras de apertura que eligió. ¿Qué tan eficaces fueron para crear interés y curiosidad?
3. El texto resalta que, de manera sorprendente, muchas compañías estadounidenses de marketing directo están prosperando a pesar de las nuevas leyes como el Registro Nacional No Llame. En su opinión, ¿cómo han afectado estas leyes a los mercadólogos directos? ¿Cómo los han ayudado?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Es probable que usted los haya visto aparecer por todos lados. Hay quioscos en REI, en el centro comercial, y en el aeropuerto. "La demanda del mercado por las tecnologías de autoservicio [quioscos] ha llegado prácticamente a todas las industrias, incluyendo la venta al detalle, la industria hotelera, los servicios financieros, entre otros", dice Greg Swistak, director ejecutivo de la Kiosks.org Association. Los mercadólogos ofrecen quioscos como otra manera de llegar directamente a los consumidores. Pero en la actualidad, los clientes de los quioscos pueden hacer mucho más que simplemente navegar por la web. En la más reciente edición de Self-Service and Kiosk Show, muchas compañías mostraron nuevas tecnologías que harán que los quioscos sean más personales e interactivos. Livewire International mostró nuevos quioscos que activan y entregan regalos y tarjetas de viaje. Hand Held Products ofrece una tecnología que permite a las compañías de marketing directo dirigirse a los consumidores meta al crear ofertas de marketing individuales. Y, en la exhibición, Kioware demostró un quiosco móvil capaz de ofrecer a los pasajeros de taxis acceso a mapas e información sobre restaurantes, clubes nocturnos, y hoteles.*

1. ¿Alguna vez ha usado usted un quiosco en una tienda detallista o en el aeropuerto? Describa la manera en que el quiosco afectó su experiencia como cliente.
2. ¿Cómo pueden las compañías de marketing directo usar los quioscos, y las nuevas tecnologías antes detalladas, para crear relaciones con el cliente?

*Vea "Companies Display New Technology at the Self-Service and Kiosk Show", 16 de agosto de 2005, consultado en www.atmmarketplace.com.

Enfoque en la ética

Casi siempre los encontramos en el correo, algunos consumidores incluso varias veces al día, y contienen mensajes de esperanza y buena fortuna. Las cartas de presentación y los certificados que parecen auténticos anuncian: "¡Usted ya es un ganador!". Desde el nacimiento del marketing directo, concursos y loterías han ayudado a las compañías a transmitir información a los consumidores sobre nuevos productos y ofertas de mercado. Para que una promoción de ventas o una campaña de marketing directo funcionen, deben atraer la atención y curiosidad de los consumidores. Pero incluso para las compañías experimentadas y de renombre, puede ser delicado caminar por la delgada línea que existe entre atraer la atención y actuar de manera apropiada. Lamentablemente, el uso generalizado de las comunicaciones de marketing directo ha disfrazado ofertas tanto engañosas como legítimas. Como lo expone un columnista: "Con una sola visita al sitio web del servicio postal de Estados Unidos, el consumidor puede obtener una lista de ardides útiles para efectuar el fraude por correo que incluyen fraudes en el empleo, el marketing de niveles múltiples, empleos en casa, números telefónicos '900', fraudes de beneficencias, de tarifas de seguros médicos más bajas, pedidos disfrazados como facturas, concursos y loterías, cadenas de cartas, premios y vacaciones gratuitas, loterías extranjeras por correo, correo que parece provenir del gobierno, estafas por medio de órdenes de pago a prisioneros, y productos médicos y alimenticios fraudulentos, por nombrar sólo algunos".

Por desgracia, los pedidos fraudulentos funcionan. El año pasado, la Federal Trade Comisión (FTC) recibió casi 400,000 quejas sobre fraudes por correo directo. Y el servicio postal de Estados Unidos calcula que los consumidores pierden más de 120 millones de dólares cada año sólo en timos internacionales. Estas experiencias vuelven más desconfiados a los consumidores, incluso de ofertas legítimas que les podrían interesar. Por lo tanto, los mercadólogos directos consideran muy seriamente los asuntos de fraudes y engaños. En su sitio web (www.dmaconsumers.org/sweepstakeshelp.html), la DMA asesora a los ciudadanos estadounidenses sobre sus derechos como consumidores y les ofrece ayuda para identificar ofertas de correo directo fraudulentas.*

1. ¿Es posible usar concursos y regalos como parte de una campaña ética de marketing directo? ¿Cuáles son algunas de las cosas que los mercadólogos deben considerar cuando usan estas promociones para vender un producto?
2. Visite el sitio web para el consumidor de DMA y aprenda más sobre las labores que realiza esta asociación para informar a los consumidores. ¿Piensa usted que la industria de marketing directo debe vigilarse a sí misma o que se requieren más leyes gubernamentales que protejan a los consumidores?

*Vea Susan E. Rice, "Scammers Target Most Trusting in Hopes of Stealing Easy Money", *The Chetek Alert*, 20 de julio de 2005, consultado en www.zwire.com.

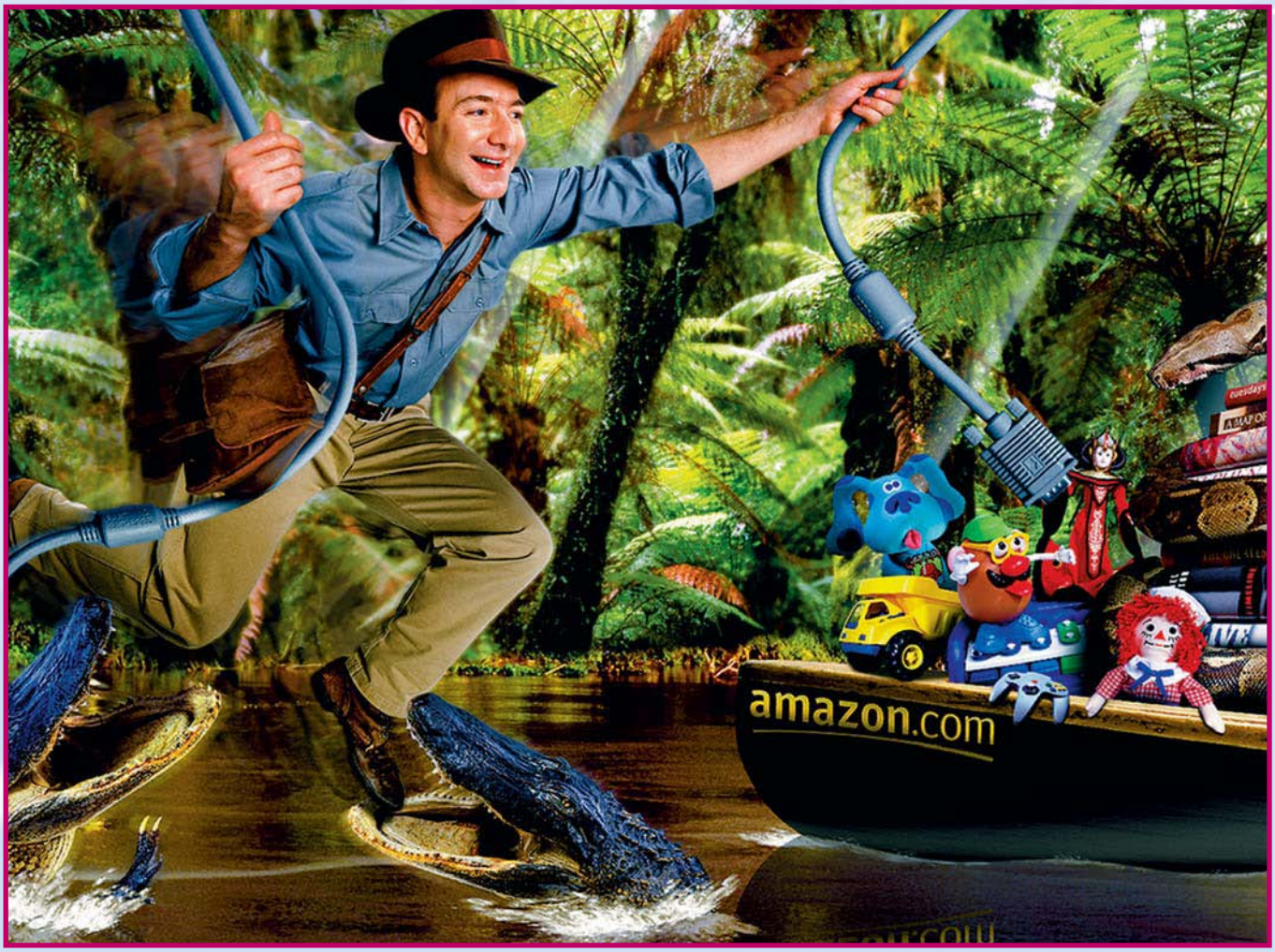
Videos

El caso en video de Motorola que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Parte 4

Extensión del marketing

Capítulo 14



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. analizar cómo está afectando la era digital tanto a los consumidores como a las compañías que los atienden
2. explicar cómo es que las compañías han respondido ante internet y a otras poderosas nuevas tecnologías con estrategias de comercio electrónico, y cómo tales estrategias han producido beneficios tanto para quienes venden como para quienes compran
3. describir los cuatro dominios principales del marketing electrónico
4. analizar la manera en que las compañías efectúan el marketing electrónico para entregar de manera redituable más valor a los clientes
5. presentar una perspectiva general de la promesa y los desafíos que presenta el comercio electrónico para el futuro

El marketing en la era digital

Mapa de caminos Avance de conceptos

Hemos recorrido un largo camino en nuestro viaje de marketing. El lector ha aprendido que el propósito del marketing es crear valor *para* los clientes y, a la vez, captar el valor *de* los clientes. Hasta ahora, usted ha aprendido los fundamentos con los cuales las buenas compañías de marketing obtienen, mantienen, y aumentan sus clientes al entender sus necesidades, diseñar estrategias de marketing orientadas hacia ellos, desarrollar programas de marketing de entrega de valor, y crear relaciones con el cliente y con sus socios de marketing. En los últimos tres capítulos que siguen, ampliaremos el concepto de marketing hacia tres áreas especiales: marketing en la era digital, marketing global, y ética de marketing y responsabilidad social. Aunque hemos tratado estos temas con regularidad en los capítulos anteriores, debido a su importancia, ahora nos enfocaremos exclusivamente en ellos.

En este capítulo, estudiaremos el marketing que se desarrolla en el rápidamente cambiante entorno digital. Las estrategias y prácticas de marketing han experimentado impresionantes cambios en la última década. Importantes avances tecnológicos, incluyendo la explosión de internet, han tenido gran impacto tanto en compradores como en los mercadólogos que los atienden. Para prosperar en esta era digital —e inclusive para sobrevivir— los mercadólogos deben reconsiderar sus estrategias y adaptarlas al cambiante entorno actual.

Para ponernos a punto primero consideraremos a Amazon.com. En poco más de diez años, Amazon.com ha florecido desde ser una oscura compañía punto-com hasta posicionarse como uno de los nombres más conocidos en internet. Pero hay un problema: esta aparentemente exitosa compañía no ha convencido a los inversionistas de que puede producirles buenas ganancias y rendimientos de manera consistente. Mientras lee, pregúntese: ¿Amazon.com finalmente alcanzará su meta de convertirse en el Wal-Mart de internet? ¿O aprenderá que este modelo basado únicamente en internet nunca podrá ser enteramente redituable? Sigamos avanzando para averiguarlo.

Lo más probable es que cuando usted piense en compras en la web piense en Amazon.com. Amazon.com abrió sus puertas virtuales en 1995 para vender libros desde la cochera de su fundador Jeff Bezos, con residencia en un suburbio de Seattle. Amazon.com sigue vendiendo libros, *por millones*, pero ahora también vende muchas otras cosas como música, videos, aparatos electrónicos, herramientas, artículos para el hogar, ropa, productos para niños, diamantes, y langostas de Maine. "Tenemos el surtido más amplio del planeta", declara el sitio web de la compañía.

En poco más de diez años, Amazon.com se ha convertido en uno de los nombres más conocidos de la web. Al perfeccionar el arte de vender en línea, también ha reescrito las reglas del marketing. Sus partidarios más entusiastas ven en Amazon.com *el* modelo a seguir para hacer negocios en la era digital. Pronostican que crecerá hasta convertirse en el Wal-Mart de internet. Pero los escépticos no están muy seguros de que eso llegue a ocurrir, no todo ha sido tan perfecto para Amazon.com en su agitada historia de diez años.

Atraer clientes y lograr ventas no ha sido difícil. La base de clientes de Amazon.com ha crecido de manera explosiva a más de 49 millones de clientes activos en más de 220 países. Sus ventas se han disparado a partir de unos modestos 15 millones de dólares al año en 1996 hasta más de 6.9 mil millones de dólares actualmente —una increíble tasa de crecimiento promedio del 57 por ciento año con año—. Entonces, ¿cuál *es* el problema? El problema se puede resumir en lo que un analista llama "escollo crónico de Amazon: la *rentabilidad* ".

No fue sino hasta 2003 que Amazon.com obtuvo su primer año de utilidades. Los escépticos aseguran que el modelo de Amazon.com, basado exclusivamente en la web, nunca podrá ser realmente redituable, y los inversionistas parecen compartir este punto de vista. El precio de las acciones de Amazon ha bajado en porcentajes de dos dígitos en los dos últimos años, y sigue siendo un 70 por ciento más bajo que su marca más alta de 1999. Además, dicen, las cosas sólo empeorarán en los años próximos a medida que el pionero web enfrente mayor competencia por parte de otros comerciantes electrónicos y de los gigantes detallistas tradicionales que empiezan a establecer sus tiendas web.

Sea cual sea la opinión de usted sobre el futuro de Amazon.com, es indudable que esa compañía destaca por el marketing que desarrolla. En sus entrañas, la fuerza impulsora siempre es el cliente. "Lo que nos mueve a todos es la creación de un valor genuino para los clientes", dice el fundador Jeff Bezos. "Si nos concentramos en lo que los clientes quieren y forjamos una relación con ellos, nos permitirán ganar dinero". En una reciente promoción realizada en Japón, Bezos se puso un uniforme de chofer y entregó paquetes de casa en casa. ¿Qué trataba de decir? Que todo lo relacionado con Amazon comienza y termina con el cliente.

Todos en Amazon.com aseguran que la compañía quiere hacer mucho más que simplemente vender libros, DVD o cámaras digitales. Quiere proporcionar una *experiencia* especial a cada cliente. "La experiencia del cliente es verdaderamente importante", dice Bezos. "Nos hemos concentrado en tener una tienda mejor, donde sea más fácil hacer compras, donde el cliente pueda averiguar más acerca de los productos, donde haya un surtido mayor, y donde se ofrezcan los precios más bajos. Al advertir la combinación de todas estas cosas, la gente se da cuenta de que sabemos lo que estamos haciendo".

Y lo saben. Casi todos aquellos que compran con regularidad en Amazon.com sienten una relación sorprendentemente fuerte y personal con la compañía, sobre todo si consideramos que prácticamente no hay interacción humana real. Amazon.com en verdad está obsesionado por hacer que la experiencia de cada cliente sea única y personal. Por ejemplo, da la bienvenida a sus clientes con sus propias páginas personalizadas, y la función de "Recomendaciones" del sitio prepara recomendaciones personalizadas de productos. Amazon.com fue el primero en usar la tecnología de "filtrado colaborativo", que analiza las compras previas de cada cliente y los patrones de compra de clientes con perfiles similares, para personalizar el contenido del sitio. "Queremos que Amazon.com sea la tienda correcta para usted como individuo", dice Bezos. "Si tenemos 49 millones de clientes, deberemos tener 49 millones de tiendas".

Quienes visitan el sitio web de Amazon.com reciben una combinación única de beneficios: enorme surtido, gran valor, comodidad, y lo que el vicepresidente de Amazon.com, Jason Kilar, llama "descubrimiento". Sólo en el área de libros, Amazon.com ofrece un surtido virtual de más de 3 millones de títulos que se pueden localizar con facilidad, lo cual equivale a un surtido 15 veces mayor que el de cualquier librería física. El alto valor que ofrece viene en forma de precios razonables, además el envío es gratuito en pedidos de más de 25 dólares. Y la comodidad para comprar en Amazon.com es irresistible. El usuario puede iniciar la sesión, encontrar lo que busca, y ordenarlo con un solo clic del ratón, todo en menos tiempo de lo que tardaría en encontrar un lugar para estacionarse en el centro comercial más cercano.

Sin embargo, es el factor "descubrimiento" lo que hace que la experiencia Amazon.com sea en verdad especial. Una vez que el usuario entra en el sitio web, siente ganas de quedarse un buen rato a mirar, aprender y descubrir. Amazon.com se ha convertido en una especie de comunidad en línea donde los clientes pueden buscar productos, investigar compras alternas, compartir opiniones y reseñas con otros visitantes, y platicar en línea con escritores y expertos. De esta manera, la compañía hace mucho más que sólo vender productos en la web. Crea relaciones personalizadas con los clientes y ofrece satisfactorias experiencias en línea. Dos de los últimos tres años, el American Customer Satisfaction Index ha calificado a Amazon con los puntos "más altos" que jamás había otorgado en satisfacción del cliente de una compañía de servicio, sin importar la industria.

De hecho, Amazon.com es tan buena en la administración de relaciones en línea que muchos detallistas tradicionales le están solicitando ayuda para obtener más clientes en línea. Por ejemplo, Amazon.com se ha asociado con conocidos detallistas como Target y Borders para ayudarlos a manejar sus interfaces web. Los socios manejan las compras y el inventario en la forma tradicional; Amazon.com supervisa la experiencia del cliente —mantiene el sitio web, atrae nuevos clientes, y administra el servicio al cliente—. Amazon.com ha establecido alianzas con cientos de detallistas, quienes venden sus productos a través del sitio web de Amazon. Por ejemplo, la "tienda de ropa" de Amazon es como un centro comercial, contiene productos de socios como Nordstrom, Macy's, JC Penney, Urban Outfitters, Eddie Bauer, y la tienda Land's End propiedad de Sears. En total, el 28 por ciento de todas las ventas de Amazon provienen de comerciantes independientes que venden a través del sitio.

Entonces, ¿usted qué opina? ¿Amazon se convertirá en el Wal-Mart de la web? ¿O terminará persiguiendo un crecimiento no redituable con un modelo basado sólo en internet que nunca podrá ser enteramente redituable? A pesar de su increíble éxito y de que sus finanzas han mejorado recientemente, el debate continuará hasta que Amazon compruebe que puede ser redituable de manera consistente. Sin duda, Amazon enfrentará algunos retos aleccionadores, pero cualquiera que sea su destino, este pionero de internet ha cambiado para siempre el rostro del marketing. Amazon "estableció una expectativa muy alta para la experiencia de servicio al cliente [en línea]", dice el analista. "No estoy seguro de que el comercio electrónico estuviera tan desarrollado si Amazon no existiera".[1]

Los recientes avances tecnológicos han creado una era digital. El uso generalizado de internet y de otras poderosas nuevas tecnologías está teniendo un efecto impresionante en mercadólogos y compradores. En este capítulo, examinaremos cómo están cambiando las estrategias y prácticas de marketing para aprovechar las tecnologías actuales.

La era digital

Una buena parte de las operaciones de negocios actuales se efectúa a través de redes que conectan a personas y compañías. Las **intranets** son redes internas de las compañías para conectar a las personas, tanto entre sí como con la red de la compañía. Las **extranets** conectan a una compañía con sus proveedores, distribuidores, y otros socios externos. La **internet**, una inmensa trama pública de redes de computadoras que vincula a usuarios de todo tipo, localizados en todo el mundo, entre sí y con un depósito de información asombrosamente grande.

Con la creación de la World Wide Web y los navegadores en la década de 1990, internet se transformó de una herramienta de comunicación a una tecnología revolucionaria. Internet sigue creciendo de manera explosiva. El año pasado, su penetración en Estados Unidos había llegado al 68 por ciento, con más de 202 millones de usuarios. Cerca del 14.6 por ciento de la población mundial —más de 938 millones de personas en todo el mundo— ya están en línea. No solamente más personas están usando la web, también lo hacen más rápido una vez que inician. Un estudio reciente mostró que poco menos de la mitad de todos los hogares estadounidenses con acceso a internet se conectan mediante banda ancha de alta velocidad.[2]



■ La era digital: Su explosivo crecimiento mundial ha convertido a internet en una tecnología revolucionaria, otorgando poder tanto a los consumidores como a las compañías. En todo el mundo, casi mil millones de personas ya están en línea.

Este explosivo crecimiento mundial en el uso de internet es el corazón de la era digital. Internet se ha constituido en *la* tecnología revolucionaria del nuevo milenio, confiriéndole poder tanto a los consumidores como a las compañías. Internet permite a los consumidores y a las compañías tener acceso a grandes cantidades de información y compartirla con sólo algunos clics del ratón. Estudios recientes han revelado que cada vez más consumidores están buscando información en internet antes de tomar importantes decisiones en su vida. Uno de cada tres consumidores confía enormemente en la web para obtener información sobre la escuela que deben elegir, el auto que deben comprar, para encontrar trabajo, para sobrellevar enfermedades graves, o para hacer inversiones. El usuario estadounidense promedio de internet pasa cerca de 28 horas al mes navegando por la web desde su casa, además de otras 76 horas en el trabajo.[3] Como resultado, para ser competitivas en el nuevo mercado actual, las compañías deben adoptar la tecnología de internet o arriesgarse a quedar rezagadas.

Internet y otras tecnologías digitales han proporcionado a los mercadólogos nuevas maneras de llegar y atender al consumidor. El sorprendente éxito de las compañías *sólo clic* —las famosas punto-com como Amazon.com, eBay, Expedia, y muchas otras— causó que fabricantes y detallistas tradicionales reexaminaran la manera en que atendían sus mercados. Ahora, casi todas estas compañías tradicionales han establecido sus propias ventas en línea y canales de comunicación, convirtiéndose en competidores de *clic e instalaciones físicas.* Es difícil encontrar una compañía que no tenga presencia sustancial en la web.

Intranet
Red interna de una compañía que conecta a las personas tanto entre sí como con la red de la compañía.

Extranet
Red que conecta a una compañía con sus proveedores, distribuidores y otros socios externos.

Internet
Inmensa red pública de redes de computadoras que vincula a usuarios de todo tipo, ubicados en todo el mundo, entre sí y con un "depósito de información" asombrosamente grande.

Estrategia de marketing en la era digital

Realizar negocios en la era digital requiere un nuevo modelo de la estrategia y práctica del marketing. Internet está revolucionando la manera en que las compañías crean valor para sus clientes y cultivan relaciones con ellos. La era digital ha cambiado fundamentalmente las opiniones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, información del producto, y servicio. Por lo tanto, el marketing actual demanda nuevas formas de razonar y actuar. Las compañías deben conservar la mayoría de las habilidades y prácticas que les han funcionado en el pasado, pero también añadir nuevas capacidades y prácticas si esperan poder crecer y prosperar en el cambiante entorno digital de hoy en día.

NEGOCIOS ELECTRÓNICOS, COMERCIO ELECTRÓNICO, Y MARKETING EN LÍNEA EN LA ERA DIGITAL

Negocios electrónicos
Uso de plataformas electrónicas —intranets, extranets, e internet— para operar un negocio.

Los **negocios electrónicos** implican el uso de plataformas electrónicas —intranets, extranets, e internet— para operar. Casi todas las compañías han establecido sitios web para informar acerca de sus productos y servicios y promoverlos. Otras los usan simplemente para crear relaciones más sólidas con sus clientes.

Asimismo, la gran mayoría ha creado intranets para que sus empleados puedan comunicarse mejor entre sí y acceder a la información contenida en las computadoras de la compañía. Por ejemplo, cerca de 14,000 empleados se conectan regularmente en la intranet de P&G, mNet, para recibir capacitación y buscar noticias de marketing de todo el mundo. Cheesecake Factory, una cadena estadounidense de restaurantes a nivel nacional, usa su intranet para ofrecer consejos de capacitación y ayudar a los empleados a comunicarse durante las reuniones previas al cambio de turno.[4] Las compañías también establecen extranets para comunicarse con sus principales proveedores y distribuidores con el propósito de facilitar el intercambio de información, pedidos, transacciones, y pagos.

Comercio electrónico
Procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet.

El **comercio electrónico** es más específico que los negocios electrónicos. Mientras que los negocios electrónicos incluyen todos los intercambios de información basados en la electrónica dentro de la compañía o entre la compañía y sus clientes, el comercio electrónico implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet. Los *mercados electrónicos* son *"espacios* de mercado", no mercados *físicos*, en donde las compañías ofrecen sus productos y servicios en línea, y los compradores buscan información, identifican lo que quieren, y hacen pedidos por medio del empleo de tarjetas de crédito u otros medios de pago electrónico.

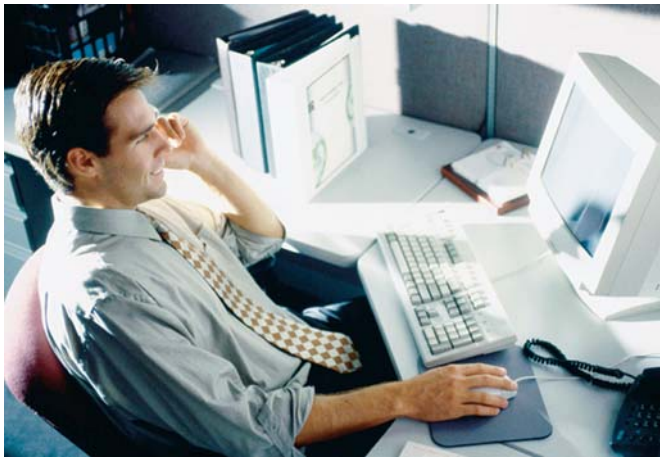
Marketing en línea
Es el lado de venta electrónica del comercio electrónico: lo que hace una compañía para dar a conocer, promover, y vender productos y servicios por internet.

El comercio electrónico incluye el *marketing en línea* y las *compras electrónicas* (*abastecimientos electrónicos*). El **marketing en línea** es el lado de "venta electrónica" del comercio electrónico. Consiste en lo que una compañía hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet. Así, Amazon.com, L.L. Bean, y Dell realizan marketing en línea en sus sitios web. El otro lado del marketing en línea son las compras electrónicas, la sección de adquisiciones del comercio electrónico, las cuales consisten en que las compañías adquieren bienes, servicios e información a partir de proveedores localizados en línea. En las compras B2B, entre negocios, quienes compran y quienes venden se enlazan en extensas redes de comercio electrónico.

El comercio electrónico e internet aportan muchos beneficios tanto a quienes compran como a quienes venden. Veamos algunos de esos beneficios.

BENEFICIOS PARA QUIENES COMPRAN

Las compras por internet benefician de muchas maneras tanto a los compradores finales como a compradores industriales. Pueden ser *cómodas:* los clientes no tienen que batallar con el tráfico, buscar dónde estacionarse, ni recorrer tiendas y pasillos para encontrar y examinar productos. Pueden comparar ofertas navegando por sitios web. Quienes hacen marketing directo nunca cierran sus puertas. Comprar *es fácil* y *privado:* los clientes enfrentan menos trámites y no tienen que toparse con vendedores ni quedar expuestos a la persuasión ni a las influencias emocionales que buscan convencerlos de comprar. Los compradores industriales pueden conocer y comprar productos y servicios sin tener que dedicar tiempo a atender a representantes de ventas.



■ Las compras por internet son fáciles y privadas. Los consumidores finales pueden comprar en todo el mundo desde casa sin complicaciones; los compradores industriales pueden conocer y obtener productos e información sin tener que reunirse con vendedores.

Además, internet a menudo ofrece a los compradores mayor *acceso a productos* y *mayor surtido.* Al no estar limitados por fronteras físicas, los vendedores web pueden ofrecer al consumidor un surtido casi ilimitado de productos en cualquier lugar del mundo. Sólo hay que comparar el increíble surtido que ofrecen comerciantes de la web con el surtido limitado que encontramos en tiendas físicas. Por ejemplo, visite Bulbs.com, "la principal supertienda de focos ubicada en la web", y tendrá acceso a todos los tipos imaginables de focos o lámparas: focos incandescentes, fluorescentes, de proyección, quirúrgicos, automotrices, usted sólo pide lo que necesita. Ninguna tienda tradicional podría ofrecer un acceso tan fácil a un surtido tan extenso.

Los canales del comercio electrónico también ofrecen a los compradores acceso a abundante información *comparativa,* información acerca de compañías, productos, y competidores. Los buenos sitios suelen proporcionar mayor cantidad de información más útil que incluso el vendedor más experimentado. Por ejemplo, Amazon.com ofrece listas de los 10 artículos más vendidos, extensas descripciones de productos, reseñas de productos hechas por expertos y usuarios, y recomendaciones basadas en las compras previas de los clientes.

Por último, las compras en línea son *interactivas* e *inmediatas.* Los compradores a menudo pueden interactuar con el sitio del comerciante para crear la configuración exacta de información, productos, o servicios que desean, y luego hacer un pedido o descargar la información de inmediato. Además, internet confiere a los consumidores mayor control. Internet ha facultado a los consumidores como ninguna otra cosa lo había hecho. Por ejemplo, en la actualidad, el 64 por ciento de quienes desean comprar un automóvil investigan en línea sobre la posible adquisición antes de acudir a una empresa concesionaria, y poseen información acerca de los automóviles y sus precios. Esta es la nueva realidad del control por parte del consumidor.[5]

BENEFICIOS PARA QUIENES VENDEN

El comercio electrónico también ofrece muchos beneficios para el comerciante. En primer lugar, internet es una herramienta potente para *crear relaciones con los clientes.* Gracias a su naturaleza interactiva, de uno a uno, internet resulta ser una herramienta de marketing muy útil. Las compañías pueden interactuar en línea con los clientes para conocer mejor sus necesidades y deseos específicos. A su vez, los clientes en línea pueden hacer preguntas y proporcionar retroalimentación. Con base en esta interacción constante, las compañías pueden aumentar el valor para sus clientes y su satisfacción al tiempo que perfeccionan sus productos y servicios.

Internet y otros canales electrónicos también pueden *reducir los costos* y *aumentar la rapidez y la eficiencia.* Al usar internet para vincular directamente a proveedores, fábricas, distribuidores, y clientes, las compañías pueden recortar sus costos y transmitir esos ahorros al consumidor. Los vendedores basados en internet, como Amazon.com, se ahorran el gasto de mantener una tienda y los costos de renta, seguros, y servicios que ello implica. Debido a que los clientes tratan directamente con los vendedores, las ventas electrónicas a menudo producen menores costos y mejoran la eficiencia del canal y las funciones de logística, tales como procesamiento de pedidos, control de inventarios, y entrega y promoción comercial. Por último, la comunicación electrónica a menudo cuesta menos que la comunicación por correo tradicional que requiere el empleo de papel. Por ejemplo, una compañía puede producir catálogos digitales por mucho menos de lo que le costaría imprimir y enviar por correo catálogos en papel.

El marketing en línea también ofrece mayor *flexibilidad,* pues permite al mercadólogo hacer ajustes constantes a sus ofertas y programas, o promover anuncios y ofertas inmediata y oportunamente. Por ejemplo, la aplicación DING! de Southwest Airlines aprovecha la flexibilidad y rapidez de la web para ofrecer tarifas bajas directamente a los consumidores:[6]

> Cuando Jim Jacobs escucha un "ding" en su computadora de escritorio, piensa en descuentos de tarifas áreas como el boleto de 122 dólares que acaba de comprar para un vuelo de Tampa a Baltimore de Southwest Airlines. Varias veces al día, Southwest envía a Jacobs y a cientos de miles de usuarios de computadora información sobre sus descuentos a través de una nueva aplicación llamada DING!. "Si actúo rápidamente", dice Jacobs, un vendedor de telecomunicaciones corporativas que vive en Tampa, "por lo general puedo ahorrar mucho dinero". La tarifa a Baltimore mejoró incluso la de su propio sitio web en 36 dólares, dice. DING! permite a Southwest pasar por alto el sistema de reservaciones y ofrecer tarifas rebajadas directamente a los clientes interesados. Al final, DING! incluso permite que Southwest personalice las ofertas basadas en las características únicas de cada cliente y en sus preferencias de viaje. Por ahora, DING! coloca



■ Southwest Airlines: La aplicación "DING!" aprovecha la flexibilidad y rapidez de la web para ofrecer tarifas bajas directamente a los consumidores.

un icono de Southwest en la pantalla principal del usuario y permite que la aerolínea cree relaciones con los clientes al ayudarlos a ahorrar dinero. Luego del lanzamiento de DING! a principios de 2005, Southwest experimentó dos de sus días de ventas en línea más productivos. En los primeros cuatro meses, el programa produjo ventas por más de 20 millones de dólares en boletos.

Por último, internet es un medio verdaderamente *global* que permite a quienes compran y a quienes venden viajar de un país a otro en segundos, con un sólo clic. Un navegante de la web residente en París o Estambul puede acceder a un catálogo en línea de L.L. Bean con la misma facilidad que alguien que vive en Freeport, Maine, donde L.L. Bean tiene su sede. Así, incluso pequeñas empresas electrónicas pueden tener un rápido acceso a mercados globales.

Dominios del marketing en línea

En la figura 14.1 se muestran los cuatro principales dominios del marketing en línea, e incluyen: B2C (compañía a consumidor), B2B (compañía a compañía), C2C (consumidor a consumidor), y C2B (consumidor a compañía).

B2C (COMPAÑÍA A CONSUMIDOR)

Comercio electrónico B2C (compañía a consumidor)
Venta en línea de bienes y servicios al consumidor final.

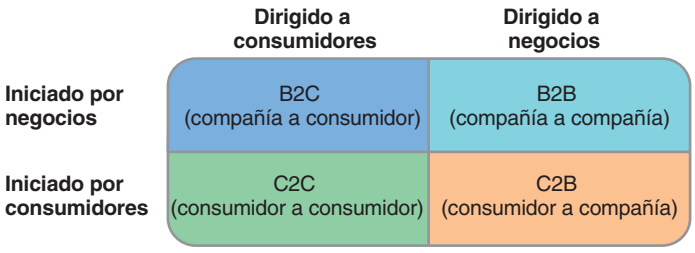
La prensa popular se ha fijado principalmente en el **comercio electrónico B2C (compañía a consumidor):** la venta en línea de bienes y servicios al consumidor final. Las compras en línea por parte de los consumidores siguen creciendo a una tasa saludable. En un año reciente, los consumidores estadounidenses gastaron 117 mil millones de dólares en línea, y se espera que este gasto supere los 316 mil millones de dólares para el 2010, lo que constituirá 12 por ciento de las ventas totales al detalle. Los consumidores pueden comprar actualmente casi cualquier cosa en línea, desde ropa y aparatos para la cocina hasta automóviles y computadoras.[7]

Consumidores en línea Al principio, los usuarios de internet eran principalmente fanáticos de las computadoras o jóvenes hombres profesionistas acomodados y conocedores de la tecnología. Sin embargo, a medida que la web ha madurado, la demografía de internet ha cambiado significativamente. Conforme más y más personas se conectan a la web, la población del ciberespacio es más diversa y popular. La web ahora ofrece a los mercadólogos una gama de diferentes tipos de consumidores que buscan diferentes tipos de experiencias en línea.

En la actualidad, parece que todos están conectados. Por ejemplo, la web llega ahora a consumidores de todos los grupos de edad. Niños y adolescentes se están conectando más que cualquier otro grupo de edad. En tanto que el 66 por ciento de los adultos estadounidenses usa ahora internet, un 87 por ciento de los adolescentes lo hacen, la mitad de ellos todos los días.[8] Los "chicos de la red" y los segmentos de adolescentes han atraído a una gran cantidad de mercadólogos electrónicos.

Del otro lado del espectro de edades, los consumidores de 50 años o más conforman casi el 20 por ciento de la población electrónica. Se espera que más de 22 millones de estadounidenses de 65 años o más hagan compras en línea para el año 2009. En tanto que los grupos más jóvenes tienen más probabilidad de usar internet para entretenerse y socializar, las personas mayores se conectan para tratar temas más serios. Por ejemplo, el 49 por ciento de los usuarios ubicados entre las edades de 50 a 58 años ha probado la banca en línea, comparado con un 38 por ciento cuyas edades van de los 18 a los 27 años. Los navegantes de mayor edad tienden a ser más cultos y acomodados. Más del 75 por ciento tiene título universitario y un 25 por ciento gana más de 65,000 dólares anuales. Por lo tanto, los usuarios mayores de internet son un mercado atractivo para muchos negociantes web, desde floristas y detallistas automotrices hasta sitios de viaje y de servicios financieros.[9]

FIGURA 14.1
Dominios del marketing en línea





■ Consumidores en línea: A medida que más y más gente encuentra su modo de entrar a la web, la población en línea se vuelve más diversa y popular. La web ofrece ahora toda una gama de diferentes tipos de experiencias en línea.

Los consumidores de internet difieren de los consumidores tradicionales en sus enfoques de compra y en sus respuestas al marketing. El proceso de intercambio a través de internet es iniciado con mayor frecuencia por los clientes y controlado por ellos. El marketing tradicional se dirige a un público más bien pasivo. Por contraste, el marketing en línea se dirige a personas que activamente eligen qué sitios web van a visitar y qué información de marketing quieren recibir acerca de qué productos y servicios y en qué condiciones. Así, el nuevo mundo del comercio electrónico requiere nuevos enfoques de marketing.

Sitios web B2C Los consumidores pueden hallar un sitio web para comprar casi cualquier cosa. Internet es útil sobre todo cuando el comprador de productos o servicios busca mayor comodidad para ordenar o costos más bajos. Internet ofrece también gran valor a compradores que buscan información acerca de diferencias en las características y el costo de los productos. En cambio, cuando los consumidores quieren productos que se deben palpar o examinar antes de comprar, internet les resulta poco útil. No obstante, incluso en esa situación hay excepciones. Por ejemplo, ¿quién habría pensado que cientos de miles de personas comprarían automóviles en línea cada año sin siquiera verlos ni probarlos primero?

Ahora la gente se conecta a internet para ordenar una amplia gama de mercancías — ropa de Gap o L.L. Bean, libros o aparatos electrónicos de Amazon.com, muebles de Ethan Allen, electrodomésticos de Sears, flores de Calyx & Corolla, e incluso préstamos hipotecarios de Quicken Loans.[10]

En Quicken Loans (www.quickenloans.com), quienes desean solicitar un préstamo reciben atención muy completa, de alta tecnología, y con un toque personal para tramitar una hipoteca. En el sitio, los clientes pueden investigar una amplia variedad de alternativas para financiar y refinanciar casas, solicitar



■ Sitios Web B2C: Las personas se conectan para solicitar una amplia variedad de bienes y servicios, hasta hipotecas.

una hipoteca, y recibir una aprobación rápida del préstamo, todo sin dejar la comodidad y seguridad del hogar. El sitio ofrece útiles herramientas interactivas que ayudan a los clientes a decidir qué casa pueden costear, si les conviene más rentar o comprar, si deben refinanciar o no una hipoteca actual, si resulta más económico arreglar su casa actual o mudarse, y mucho más. Los clientes pueden recibir asesoría por teléfono o en línea con uno de 400 consultores y solicitar actualizaciones de precios posteriores por correo electrónico. Quicken Loans originó casi 12 mil millones de dólares en préstamos el año pasado.

B2B (COMPAÑÍA A COMPAÑÍA)

Aunque la prensa popular ha centrado más su atención en los sitios web de compañía a consumidor (B2C), sus ventas empequeñecen cuando se les compara con el **comercio electrónico B2B (compañía a compañía).** El comercio electrónico B2B llegó a 4 billones de dólares en 2003, en comparación con sólo 282 mil millones del 2000.[11] Los vendedores B2B están usando redes de compraventa B2B, sitios de subastas, bolsas *spot*, catálogos en línea, sitios de intercambio, y otros recursos en línea para llegar a clientes nuevos, atender más eficazmente a los clientes actuales, y lograr eficiencias en la compra y mejores precios.

Comercio electrónico B2B (compañía a compañía)
Usar redes de compraventa B2B, sitios de subastas, bolsas spot, catálogos en línea, sitios de intercambio, y otros recursos en línea para llegar a nuevos clientes, atender más eficazmente a los clientes actuales, y lograr eficiencias en la compra y mejores precios.

Redes comerciales abiertas
Enormes espacios electrónicos de mercado en los que compradores y vendedores B2B se encuentran en línea, comparten información, y efectúan transacciones de manera eficiente.

Redes comerciales privadas
Redes de compraventa B2B que vinculan una compañía en particular con sus propios socios comerciales.

Casi todas las compañías B2B ofrecen información de productos, posibilidades de compra por parte del clientes, y servicios de apoyo a clientes en línea. Por ejemplo, compradores corporativos pueden visitar el sitio web de Sun Microsystems (www.sun.com), elegir descripciones detalladas de los productos y soluciones de Sun, solicitar información sobre ventas y servicio, e interactuar con miembros del personal. Algunas compañías importantes realizan casi todas sus operaciones en la web. El fabricante de equipo y programas de cómputo para redes Cisco Systems capta más del 80 por ciento de sus pedidos por internet.

Una buena parte del comercio electrónico B2B se efectúa en **redes comerciales abiertas** —enormes espacios de mercado electrónicos en los que compradores y vendedores B2B se encuentran en línea, comparten información, y efectúan transacciones de manera eficiente—. Por ejemplo, PlasticsNet.com, un mercado en internet para el sector de los productos de plástico, conecta a más de 90,000 visitantes mensuales con más de 200 proveedores. Sin embargo, pese a la creciente popularidad de tales espacios electrónicos de mercado, una gran parte del comercio electrónico B2B se realiza a través de sitios privados. Cada vez más comerciantes en línea están creando sus propias **redes comerciales privadas.** Mientras que las redes comerciales abiertas facilitan las transacciones entre una amplia gama de compradores y vendedores en línea, las redes comerciales privadas vinculan a un comerciante específico con sus propios socios comerciales.

En lugar de limitarse a propiciar transacciones, las redes privadas ofrecen a quienes venden, un mayor control sobre la presentación de los productos y les permiten crear relaciones más estrechas con los compradores y vendedores al ofrecer servicios de valor agregado. Un ejemplo de ello es Trane Company, un fabricante de sistemas de aire acondicionado y calefacción:

> Desde el otoño anterior, Trane… ha estado muy solicitado entre la comunidad B2B de internet. Todas las B2B [de compraventa abiertas] orientadas hacia el sector de la construcción quieren que Trane se les una. "Construction.com, MyPlant.com, MyFacility.com, recibimos hasta cinco llamadas a la semana", dice James A. Bierkamp, líder de la unidad de negocios electrónicos de Trane. Sin embargo, después de pensarlo un poco, Bierkamp no encontró nada que esos mercados electrónicos [de terceros] pudieran ofrecer que su compañía no pudiera hacer por su cuenta. Por ello, Trane creó su propia red de intercambio privado en la que sus 5000 concesionarios pueden curiosear, comprar equipos, programar entregas, y procesar garantías. El sitio permite a Trane operar con mayor eficiencia y recortar los costos de procesamiento, pero sin perder el control de la presentación de su marca ni correr el riesgo de codearse con sus competidores en una bolsa abierta. "¿Por qué dejar que alguien se interponga entre nuestros clientes y nosotros?", pregunta Bierkamp.[12]

C2C (CONSUMIDOR A CONSUMIDOR)

Comercio electrónico C2C (consumidor a consumidor)
Intercambios en línea de bienes e información entre consumidores finales.

Hay mucha comunicación y **comercio electrónico C2C (consumidor a consumidor)** en la web entre las partes interesadas, y abarca una amplia gama de productos y temas. En algunos casos, internet constituye un medio excelente que permite a los consumidores comprar o intercambiar bienes o información directamente con otros consumidores. Por ejemplo, eBay, Amazon.com, Auctions, y otros sitios de subasta ofrecen espacios de mercado populares para exhibir y vender casi cualquier cosa, desde obras de arte, antigüedades, monedas, sellos de correo, y alhajas, hasta computadoras y aparatos electrónicos.

La comunidad de compraventa C2C en línea de eBay, con más de 150 millones de usuarios registrados (¡lo que equivale a las poblaciones de Francia, España y el Reino Unido!) efectuó transacciones por más de 40 mil millones de dólares en un año (reciente), aproximadamente un cuarto de todas las ventas por comercio electrónico del año. En un día, el sitio web de la compañía presenta más de 16 millones de artículos para subasta en más de 45,000 categorías. Tales sitios C2C ofrecen acceso a un público de potenciales compradores mucho más amplio que el mercado callejero local o los anuncios clasificados de los diarios (que, por cierto, ahora también están apareciendo en línea). Lo más interesante es que por su gran éxito en el mercado C2C, eBay atrae ahora mayor cantidad de vendedores B2C, que van desde pequeños negocios que venden sus productos regulares hasta grandes compañías que liquidan su exceso de inventario por medio de subastas.[13]

En otros casos, C2C implica intercambios de información a través de foros y grupos de noticias de internet que atraen a grupos específicos con ciertos intereses. Tales actividades podrían organizarse con fines comerciales o no comerciales. Los registros web, o *blogs,* son diarios en línea donde la gente manifiesta sus pensamientos, por lo general con base en un tema definido. Los blogs pueden tratarse de lo que sea, desde política o béisbol hasta haiku o reparaciones automotrices.

El espacio de los blogs consta de más de 10 millones de sitios, y 40,000 nuevos aparecen cada día. Cerca del 27 por ciento de los usuarios estadounidenses de la web leen los blogs con regularidad.[14] La mayoría de estos sitios son muy rudimentarios —una especie de diario personal que llega a pocas personas—. Sin embargo, algunos atraen a grandes públicos. "De alguna manera", dice un observador, "los blogs representan todo lo que se supone debe ser la web: un medio masivo controlado por las masas en el que ser escuchado depende únicamente de que alguien tenga algo que decir y posea el empuje para decirlo".[15]

Muchos mercadólogos están aprovechando los blogs como un medio para llegar a consumidores cuidadosamente seleccionados. Una manera de hacerlo es anunciándose en un blog existente o mostrando un contenido ahí. Por ejemplo, el gran conocedor de la web, Nike, creó el micrositio "El arte de la velocidad" en el sitio de blog Gawker.com. "El arte de la velocidad" mostraba el trabajo de 15 innovadores cineastas que interpretaban la idea de la velocidad. Este escaparate proporcionó a Nike una exposición de alta calidad dentro de un público pequeño. "Gawker es un sitio que tiene mucha influencia entre la comunidad que aprecia la creatividad, las películas, y los proyectos interesantes, y entre quienes van a profundizar y averiguar más sobre la historia que está detrás", dice el director de comunicaciones de Nike. "En algunos círculos, Gawker tiene más autenticidad que Nike", dice un analista de comunicaciones electrónicas. "Es por eso que los blogs realmente funcionan para los anunciantes, debido a su credibilidad".[16]

Otras compañías establecen sus propios blogs. Por ejemplo, Procter & Gamble lanzó un sitio blog (sparklebodyspray.com) para promover su Secret Sparkle Body Spray entre las niñas (de siete a doce años). El sitio presenta blogs de personajes basados en cuatro Chicas Sparkle Body Spray: Rose, Vanilla, Tropical, y Peach. Los diálogos de cada personaje asumen una personalidad similar a la de una niña de esa edad. Hablan sobre cosas que les interesan a las niñas, desde moda y chismes sobre celebridades hasta deportes. El gerente de marca de Secret dice: "El concepto del personaje blog [permite] a cada visitante crear su propia experiencia".[17]



■ Blogs web: Nike creó el micrositio "El arte de la velocidad" en el sitio de blog Gawker.com, lo que le proporcionó una exposición de alta calidad dentro de un público pequeño y selecto.

Como herramienta de marketing, los blogs brindan muchas ventajas. Pueden ser una forma fresca, original, personal, y barata de llegar a los fragmentados públicos actuales. Sin embargo, los espacios blog están saturados y son difíciles de controlar. "Los blogs podrían ayudar a la compañía a establecer vínculos con los consumidores en formas nuevas y emocionantes, pero no les ayudarán a controlar estas relaciones", dice un experto en blogs. Estos diarios web siguen siendo principalmente un medio C2C. "Si acaso, los blogs continuarán inclinando la balanza del poder hacia el consumidor", dice el experto. "Eso no significa que las compañías no puedan influir en la relación o aprovecharlos para crear una relación significativa, pero el consumidor seguirá teniendo el control".

En general, C2C implica que los visitantes no se limitan a consumir información sobre productos: también la crean. Se unen a grupos de interés en internet para compartir información, y un resultado es que la "recomendación web" se esté convirtiendo, junto con la "recomendación verbal", en una importante influencia de compra. La fama de compañías y productos buenos se extiende con rapidez; la fama de compañías y productos malos se extiende aún a mayor velocidad. Han aflorado muchos sitios como eComplaints.com, ConsumerReview.com, y BadDealings.com para proporcionar a los consumidores un foro donde puedan exponer sus quejas y compartir información sobre productos y experiencias de servicio.



■ Comercio electrónico C2B: Los consumidores pueden usar sitios web como PlanetFeedback.com para hacer preguntas, ofrecer sugerencias, presentar quejas, o enviar felicitaciones a las compañías.

C2B (CONSUMIDOR A COMPAÑÍA)

El último dominio del comercio electrónico es el **comercio electrónico C2B (consumidor a compañía).** Gracias a internet, para los consumidores actuales se ha vuelto más fácil el contacto y la comunicación con las compañías. Ahora casi todas las compañías invitan a sus prospectos y clientes a hacer sugerencias y preguntas a través de su sitio web. Además, en vez de esperar que las compañías les envíen catálogos u otra información, los consumidores pueden buscar compañías en la web, enterarse de sus ofertas, iniciar las compras, y proporcionar retroalimentación. Mediante la web, los consumidores incluso pueden controlar las transacciones con las compañías, en vez de que éstas las controlen. Por ejemplo, en Priceline.com los prospectos compradores pueden ofrecer precios por pasajes de avión, habitaciones de hotel, alquiler de automóviles, e incluso préstamos hipotecarios, y dejar que la compañía decida si acepta su oferta o no.

Los consumidores también pueden usar sitios web como PlanetFeedback.com para hacer preguntas, ofrecer sugerencias, presentar quejas, o enviar felicitaciones a las compañías. Este sitio proporciona formatos de cartas para que los consumidores las usen de acuerdo con su estado de ánimo y motivación para contactar a la compañía. El sitio envía luego las cartas al gerente de servicio a clientes de cada compañía y trata de obtener una respuesta. "Casi el 80 por ciento de las compañías responde a las quejas, algunos hasta en una hora", dice un portavoz de PlanetFeedback.[18]

Comercio electrónico C2B (consumidor a compañía)
Compraventa en línea en la que los consumidores buscan compañías que venden, se enteran de sus ofertas, e inician compras, incluso a veces llegan a establecer los términos de la transacción.

Marketing en la web

Compañías de todo tipo efectúan ya comercio electrónico. En esta sección trataremos primero los tipos de comerciantes electrónicos que se muestran en la figura 14.2. Luego, examinaremos la forma en que las compañías realizan el marketing en línea.

COMPAÑÍAS ELECTRÓNICAS DE SÓLO CLIC CONTRA COMPAÑÍAS DE CLIC E INSTALACIONES FÍSICAS

Internet ha engendrado una nueva especie de comerciantes electrónicos —los punto-com *de sólo clic* que operan únicamente en línea— sin presencia física en el mercado. Además, casi todas las compañías tradicionales están realizando también operaciones de marketing en línea, y se están transformando en competidores *de clic e instalaciones físicas*.

Compañías de sólo clic Las **compañías de sólo clic** adoptan muchas formas y diversos tamaños. Incluyen a los *detallistas electrónicos,* compañías punto-com que venden productos y servicios directamente a los compradores finales a través de internet. Algunos ejemplos son Amazon.com, Expedia, y Wine.com. El grupo de sólo clic incluye también *herramientas de búsqueda* y *portales* como Yahoo!, Google, y MSN, que nacieron como herramientas de búsqueda y después añadieron servicios de noticias, informes del tiempo y de la bolsa, entretenimiento, y tiendas, con la esperanza de convertirse en el primer puerto de entrada a internet. Los *sitios de compras* o *comparación de precios*, como Froogle.com, Yahoo! Shopping, y Bizrate.com, proporcionan comparaciones instantáneas de productos y precios de miles de vendedores.

Compañías de sólo clic
Las llamadas punto-com, que operan únicamente en línea, sin presencia de instalaciones físicas en el mercado.

Los *proveedores de servicio de internet (ISP)* como AOL y Earthlink son compañías de sólo clic que proporcionan conexiones a internet y correo electrónico a cambio de una cuota. Los *sitios de transacciones,* como el sitio de subastas eBay, cobran comisiones por las transacciones que se efectúan en sus espacios. Por último, los diversos *sitios de contenido,* como el *New York Times* en la web (www.nytimes.com), ESPN.com, y Encyclopedia Britannica Online, proporcionan información financiera, noticiosa, de investigación, y de otros tipos.

El entusiasmo en torno a tales negocios de sólo clic en la web alcanzó niveles astronómicos durante la "fiebre de oro de las empresas punto-com", a fines de la década de 1990, cuando inversionistas ávidos elevaron los precios de las acciones de punto-com a alturas espeluznantes. Sin embargo, el frenesí de inversión se desplomó en el año 2000, y muchas punto-com valuadas en exceso se precipitaron al suelo. Incluso algunos de los detallistas electrónicos más fuertes y atractivos como Toys.com, Pets.com, Furniture.com, y Garden.com, se declararon en quiebra. El valor de las acciones de los sobrevivientes, como Amazon.com y Priceline.com, tuvo cuantiosas mermas.

Las punto-com fracasaron por diversas causas. Muchas se apresuraron a entrar en el mercado sin realizar investigación y planificación adecuadas. A menudo, su única meta era lanzar una oferta pública inicial (IPO) y poder emitir acciones mientras el mercado estaba candente. Muchas se apoyaron demasiado en la propaganda y las exageraciones en lugar de crear estrategias de marketing sólidas. Gastaron a manos llenas en marketing masivo fuera de línea en un esfuerzo por atraer nuevos clientes a sus sitios en vez de crear lealtad y compras entre los clientes que ya tenían. Como concluyó un observador del mercado, muchas punto-com fracasaron porque "tenían un modelo de negocios absurdo, no porque la internet fuera incapaz de hechizar y deleitar a los clientes de formas hasta ahora inimaginables".[19]

Ahora con sólidas bases, muchas punto-com de sólo clic están sobreviviendo e incluso prosperando en el espacio de mercado actual. "Se necesita tiempo para sanar las heridas del colapso del 2000", dice un analista. "Pues bien, ya ha pasado suficiente tiempo. Internet ha regresado".[20] Sin embargo, para muchas compañías punto-com, la web todavía no es una

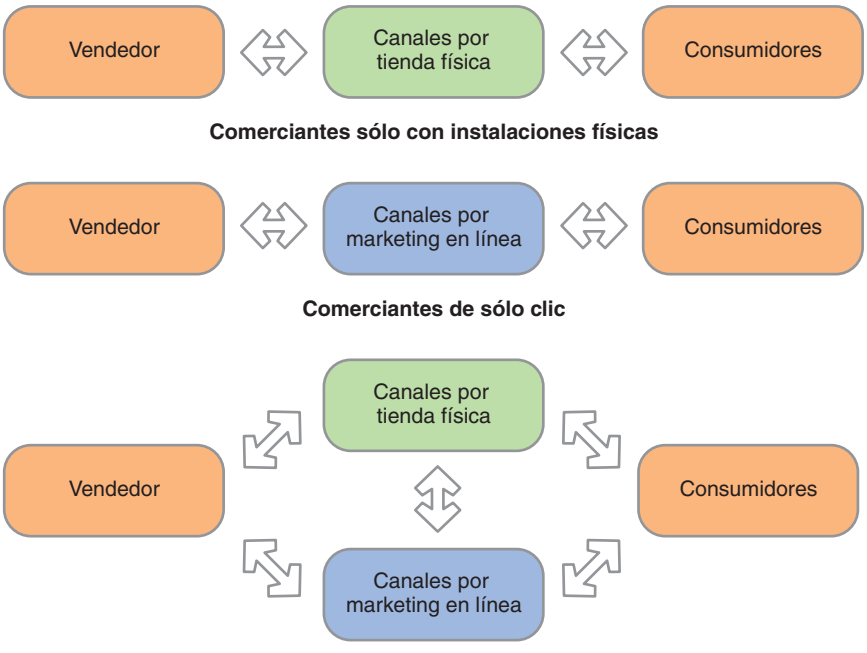


FIGURA 14.2
Tipos de comerciantes electrónicos

propuesta muy rentable. Estas compañías deben empezar a pensar cómo pueden crear valor para sus clientes. Por un lado, deben pensar cómo pueden aprovechar los modelos basados sólo en la web para competir de manera eficaz contra las compañías tradicionales y, por otro, cómo pueden hacerlo contra las nuevas compañías de clic e instalaciones físicas.

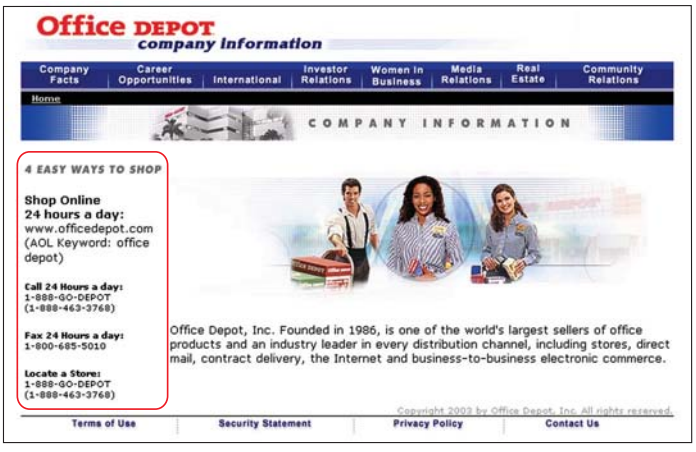
Compañías de clic e instalaciones físicas A medida que internet fue creciendo, muchas compañías establecidas se apresuraron a abrir sitios web para proporcionar información acerca de sí mismas y de sus productos. Sin embargo, en su mayor parte, se resistieron a añadir comercio electrónico a sus sitios. Sentían que ello produciría *conflictos de canal,* pues al vender sus productos o servicios en línea estarían compitiendo con sus detallistas y agentes ubicados fuera de línea. Por ejemplo, Hewlett-Packard temió que sus detallistas dejaran de trabajar las computadoras HP si la compañía vendía las mismas computadoras directamente en línea. Merrill-Lynch dudó en introducir la compraventa de acciones en línea porque temía que sus propios corredores de bolsa se rebelaran. Incluso la cadena de librerías Barnes & Noble aplazó la inauguración de su sitio en línea para competir con Amazon.com.

Estas compañías batallaron con la cuestión de cómo vender en línea sin mermar las ventas de sus propias tiendas, revendedores o agentes. No obstante, pronto se dieron cuenta de que los riesgos de perder ventas ante competidores en línea eran mayores que los de enemistarse con sus socios de canal. Si no captaban esas ventas, sus competidores en línea pronto lo harían. Por ello, muchas compañías con sólo instalaciones físicas ya establecidas ahora están prosperando como **compañías de clic e instalaciones físicas.**

Compañías de clic e instalaciones físicas
Compañías tradicionales que han añadido el marketing en línea a sus operaciones

Por ejemplo, las más de 1000 supertiendas de suministros para oficina de Office Depot obtienen ventas anuales por 13.5 mil millones de dólares en más de 23 países. Pero quizás usted se sorprenda al saber que el crecimiento más rápido conseguido por Office Depot ha provenido no de sus canales tradicionales, sino de internet.

> Mientras que las ventas de las tiendas Office Depot han disminuido recientemente, sus ventas en línea se han disparado, y ahora constituyen casi el 23 por ciento de sus ventas totales. Office Depot es ahora el tercer detallista en línea del mundo —se sitúa detrás de Amazon.com y Dell—. Vender en la web permite a Office Depot crear relaciones más profundas y personalizadas con sus clientes grandes y pequeños. Los "clientes por contrato" —los 80,000 negocios más grandes que han negociado relaciones con Office Depot— disfrutan de pedidos en línea personalizados que incluyen listas específicas y precios de productos para cada compañía. Por ejemplo, General Electric o Procter & Gamble crean listas de productos de oficina aprobados a precios de descuento, y después dejan que los departamentos de la compañía o incluso los individuos realicen sus propias compras. Esto reduce los costos de pedido, disminuye el papeleo, y acelera el proceso de pedido para los clientes. Al mismo tiempo, alienta a las compañías a usar Office Depot como fuente única de suministros de oficina. Incluso para las compañías más pequeñas es más fácil y eficaz hacer pedidos en línea durante las 24 horas. Pero lo más importante es que las operaciones web de Office Depot no merman sus ventas en tiendas. En vez de ello, el sitio OfficeDepot.com aumenta el tráfico en la tienda al ayudar a los clientes a localizar su tienda local y comprobar sus existencias. A cambio, la tienda local promueve el sitio a través de quioscos ubicados dentro de la tienda. Si los clientes no encuentran lo que necesitan en los anaqueles, pueden pedirlo rápidamente en la web a través del quiosco. Así, Office Depot ahora ofrece una amplia gama de puntos de contacto y modos de entrega: en línea, por teléfono, por fax, y en la tienda. Ningún vendedor con sólo instalaciones físicas puede igualar la comodidad de una llamada, un clic, o una visita y el apoyo ofrecido por el modelo de clic e instalaciones físicas de Office Depot.[21]



■ Marketing de clic e instalaciones físicas: Ningún vendedor de sólo clic o de sólo instalaciones físicas puede igualar la comodidad de una llamada, un clic, o una visita y el apoyo ofrecido por el modelo de Office Depot de "4 fáciles maneras de comprar".

Casi todas las compañías de clic e instalaciones físicas han encontrado formas de resolver los conflictos de canal que se presentan. Por ejemplo, Gibson Guitars descubrió que, aunque sus concesionarios se pusieron furiosos cuando la compañía trató de vender guitarras directamente a los consumidores, no objetaron las ventas directas de

accesorios como cuerdas para guitarra y otras piezas. Avon se preocupó por que las ventas directas en línea mermaran las ventas de sus Consejeras Avon, quienes habían desarrollado relaciones estrechas con sus clientes. Por fortuna, las investigaciones de Avon revelaron que había poco traslape entre los clientes existentes y los potenciales por la web. Avon comunicó este hallazgo a sus representantes y luego incursionó en el marketing en línea. Como beneficio adicional para las representantes, Avon se ofreció a ayudarlas a crear sus propios sitios web.

Pese a los posibles problemas de conflicto con el canal de distribución, muchas compañías de clic e instalaciones físicas ya están teniendo más éxito en línea que sus competidores de sólo clic. De hecho, en un estudio reciente de los 50 sitios más grandes de venta al detalle, sólo 15 eran detallistas de sólo clic, mientras que los demás eran detallistas multicanal.[22]

¿Qué confiere ventaja a las compañías de clic e instalaciones físicas? Las compañías establecidas, como Best Buy, Blockbuster, Fidelity, y Office Depot, tienen nombres de marca conocidos y confiables, así como mayores recursos financieros. Tienen amplias bases de clientes, conocimiento y experiencia más profunda del sector, y buenas relaciones con proveedores clave. Al combinar el marketing en línea con las operaciones de sus oficinas o tiendas físicas ya establecidas, pueden ofrecer a los clientes más alternativas de compra.

Por ejemplo, los consumidores pueden elegir entre la comodidad y el surtido de las tiendas en línea que nunca cierran, la experiencia más personal y práctica de las compras en tiendas, o combinar ambas posibilidades. Los clientes pueden comprar mercancía en línea y luego devolver fácilmente los artículos no deseados en una tienda cercana. Por ejemplo, quienes quieren invertir con Fidelity Investments pueden llamar a un agente de Fidelity por teléfono, conectarse con el sitio web de la compañía, o visitar la sucursal local de Fidelity. Así, en sus anuncios, Fidelity puede hacer una invitación amplia a "llamar, hacer clic, o visitar Fidelity Investments".

Vinculación de conceptos

Haga una pausa aquí para que se enfríe un poco el motor. Piense en las ventajas y desventajas relativas de los detallistas *de sólo clic, sólo con instalaciones físicas*, y de *clic con instalaciones físicas*.

- Visite el sitio web de Amazon.com. Busque un libro o DVD específico, quizás uno que no sea muy conocido, y siga el proceso de compra.
- Entonces visite www.bn.com y busque el mismo libro o video. Luego visite una tienda Barnes & Noble y busque el artículo ahí.

¿Qué ventajas ofrece Amazon.com con respecto a Barnes & Noble? ¿Qué desventajas? ¿Qué tan bien librada sale su librería independiente local, con sus operaciones únicamente en tienda, de una comparación con estos dos competidores?

CÓMO ESTABLECER UNA PRESENCIA DE MARKETING EN LÍNEA

Es evidente que todas las compañías necesitan considerar si incursionarán o no en el marketing en línea. Las compañías pueden realizar el marketing en línea en cualquiera de las cuatro formas que se muestran en la figura 14.3: creación de un sitio web, anuncios en línea, establecimiento de comunidades web o participación en ellas, o utilización del correo electrónico.

Creación de un sitio web Para la mayor parte de las compañías, el primer paso del marketing en línea es crear un sitio web. Sin embargo, es importante además diseñar un sitio atractivo y encontrar formas de hacer que los consumidores lo visiten, pasen tiempo en él, y regresen continuamente.

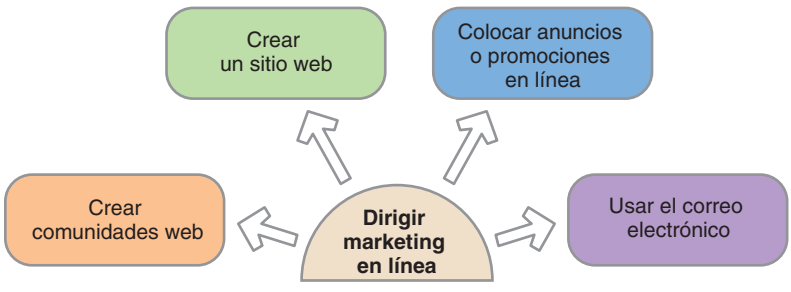


FIGURA 14.3
Preparación para el marketing en línea

Sitio web corporativo
Sitio web diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que para vender directamente los productos de una compañía.

Tipos de sitios web. Los sitios web varían considerablemente en cuanto a su propósito y contenido. El tipo más básico es el **sitio web corporativo.** Este tipo de sitios está diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que para vender directamente los productos de la compañía. Por ejemplo, aunque se pueden comprar helados y otros artículos en la tienda de regalos de benjerry.com, el objetivo principal del sitio es mejorar las relaciones con los clientes. En el sitio se puede conocer la filosofía de Ben & Jerry's, sus productos, y la ubicación de sus sucursales; también se puede visitar el área de Fun Staff y enviar una tarjeta electrónica gratuita a un amigo, suscribirse al boletín Chunk Mail, o jugar Scooper Challenge y Damas Virtuales.

Los sitios web corporativos por lo regular ofrecen una amplia variedad de información y otras funciones en un esfuerzo por aclarar las dudas de los clientes, cultivar relaciones más estrechas con ellos, y generar interés por la compañía. Generalmente dan información acerca de la historia de la compañía, su misión y filosofía, y los productos y servicios que ofrece. También podrían informar sobre sucesos de actualidad y proporcionar datos del personal de la compañía, de su desempeño financiero, y oportunidades de empleo. Casi todos los sitios web corporativos ofrecen además funciones de entretenimiento para atraer y retener visitantes. Por último, el sitio podría ofrecer también oportunidades para que los clientes hagan preguntas o comentarios por correo electrónico antes de salir del sitio.



■ Sitio web corporativo: Aunque se pueden comprar helados en el sitio web de Ben & Jerry's, el objetivo principal del sitio es mejorar las relaciones con los clientes. En el sitio se puede conocer todo sobre la compañía y jugar con muchas "cosas divertidas relacionadas".

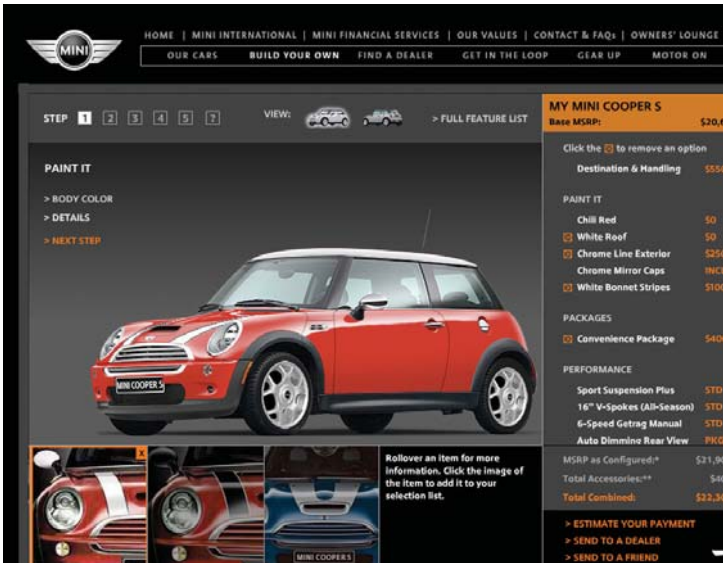
Otras compañías crean un **sitio web de marketing.** Estos sitios incitan a los consumidores a participar en interacciones que los acercarán a una compra directa o a otra finalidad de marketing. Tales sitios podrían incluir un catálogo, consejos de compra, y elementos promocionales como cupones, eventos de ventas, o concursos. Por ejemplo, quienes visitan SonyStyle.com pueden explorar docenas de categorías de productos Sony, estudiar sus características detalladas y especificaciones, leer reseñas de los productos escritas por expertos, y enterarse de las últimas promociones. Pueden colocar un pedido en línea para los productos Sony deseados y pagar con tarjeta de crédito, todo con unos cuantos clics del botón del ratón. Las compañías promueven fuertemente sus sitios web de marketing en medios impresos y anuncios transmitidos, también en anuncios que aparecen en otros sitios web y que llevan directamente al sitio.

Sitio web de marketing
Sitio web diseñado para involucrar a los consumidores en interacciones que los acerquen a una compra directa o a otra finalidad del marketing.

MINI USA opera un sitio de marketing en www.miniusa.com. Una vez que el cliente potencial hace clic, el fabricante de autos no pierde tiempo en tratar de convertir la solicitud en una venta, y después en una relación a largo plazo. El sitio ofrece un garaje lleno de información útil y características de ventas interactivas que incluyen descripciones detalladas y divertidas de los modelos MINI actuales, herramientas para diseñar su propio MINI, información sobre las ubicaciones de los concesionarios y servicios, e incluso herramientas para rastrear su nuevo MINI desde la fábrica hasta la entrega.

> Antes de que Angela DiFabio comprara su MINI Cooper el pasado mes de septiembre, pasó muchas horas en el sitio web de la compañía jugando con docenas de posibilidades antes de encontrar la combinación perfecta: un exterior rojo fuerte con franjas blancas en el capó, y una "barra personalizada de rally" en la parrilla. Cuando DiFabio hizo el pedido con su concesionario, el precio y los detalles sobre el producto que le proporcionó la herramienta "hágalo usted mismo" propiciaron que sintiera que había realizado una buena compra. "El concesionario incluso utilizó el sitio para pedir mi auto", dice ella. Mientras esperaba que llegara su MINI, DiFabio se conectaba al sitio web de MINI todos los días para usar la herramienta de rastreo "¿Dónde está mi bebé?" y seguir la pista del automóvil, igual que un costoso paquete FedEx, desde la fábrica basada en el Reino Unido hasta su entrega. "Poder revisar el proceso hizo que la espera fuera emocionante. Definitivamente sentí que yo tenía el control del proceso", dice DiFabio. No es que la tecnología de MINI sea innovadora, más bien tiene un impacto sobre la experiencia del cliente debido a la forma en que se integraba con la marca: es divertida, individual, y propicia que los usuarios sientan que son parte del clan. El sitio web hace más que sólo proporcionar información o vender productos o servicios. Mantiene a los consumidores interesados, y cuando están más interesados, por lo general, también están más contentos.[23]

Diseño de sitios web atractivos. Crear un sitio web es una cosa, lograr que la gente lo *visite* es otra muy distinta. La clave es crear suficiente valor e interés para que los consumidores acudan al sitio, permanezcan ahí un rato, y regresen. Los usuarios actuales de la web abandonan rápidamente los sitios que no les gustan. "Ya sea que las personas se conecten por razones de trabajo o personales", dice un experto en diseño web, "si un sitio web no satisface sus expectativas, dos tercios dicen que no regresarán, ni pronto ni nunca. Lo visitarán y se irán y nadie lo sabrá jamás. Llamamos a esto la pena de muerte de internet".[24] Esto implica que las compañías deben actualizar continuamente sus sitios para mantenerlos al día, actualizados e interesantes. Ello requiere tiempo y dinero, pero el gasto es necesario si el mercadólogo no quiere perderse en la creciente saturación en línea.



■ El sitio web de marketing de MINI hace más que proporcionar información o vender autos: mantiene a los clientes interesados desde que diseñan su propio MINI hasta rastrearlo desde la fábrica hasta su entrega.

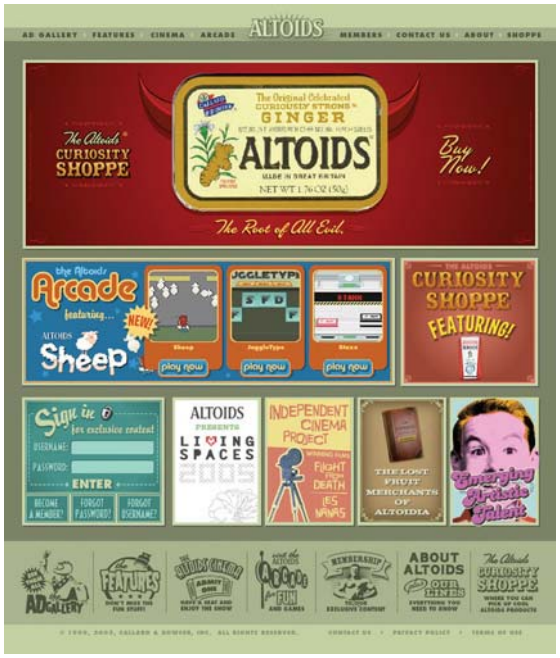
Además, muchas compañías en línea gastan sumas considerables en anuncios tradicionales y en otros recursos de marketing fuera de línea para atraer visitantes a sus sitios web. Por ejemplo, Mitsubishi transmitió recientemente una serie de anuncios para atraer visitantes al sitio web de Galant. El anuncio mostraba la tensa situación de una prueba para evitar el choque y comparaba la maniobrabilidad de un Galant GTS contra un Camry de Toyota, y para conocer el desenlace los televidentes tenían que visitar el sitio web. La campaña atrajo 1.6 millones de visitas.[25]

En el caso de algunos tipos de productos, atraer visitantes es fácil. Los consumidores que compran automóviles nuevos, computadoras, o servicios financieros, están deseosos de información y abiertos a iniciativas de marketing de las compañías. En cambio, quienes venden productos donde el cliente no se involucra tanto, podrían tener dificultades para atraer visitantes a su sitio web. Si usted quiere comprar una computadora y ve un anuncio que dice "Las mejores 10 computadoras de menos de $800", seguramente hará clic en el anuncio. Pero, ¿qué clase de anuncio podría incitarlo a visitar un sitio como hilodental.com?

Para tales productos de bajo interés, la compañía puede crear un sitio web corporativo que aclare las dudas de los clientes, cree afinidad e interés, complemente las labores de venta a través de otros canales, y obtenga retroalimentación de los clientes. Por ejemplo, aunque el sitio LifeSavers Candystand de Wrigley no vende dulces, sí genera mucho interés entre los consumidores y apoya las ventas:

> El muy entretenido sitio web LifeSavers Candystand.com, que está repleto de videojuegos nuevos, sorteos continuos, y ofertas de muestras gratuitas, ha renovado el rostro de una marca que los niños llegaron a percibir como una aburrida golosina para adultos. Los visitantes del sitio —en su mayoría niños y adolescentes— no nada más van de paso; se quedan 27 minutos en promedio mientras hacen clic en los juegos Super Swish, Match Maker, Stingin' Red Ants Run, Mini Golf Classic, Cool Darts, y docenas de otros títulos, al tiempo en que se encuentran inmersos en un aura de LifeSavers (Salvavidas) saturada de información acerca de los productos. "Nuestra filosofía es crear una emocionante experiencia en línea que refleje la diversión y calidad asociadas con las marcas LifeSavers", dice el gerente de medios nuevos de la compañía. "Por el costo de producción de unos dos anuncios para televisión, tenemos un vehículo de marketing activo las 24 horas del día, los 7 días de la semana, 365 días al año".
>
> Aunque Candystand.com no ha vendido directamente un sólo paquete de dulces, el interés generado por el sitio lo convierte en un vehículo ideal para ofrecer a los clientes un primer vistazo a un nuevo producto, generalmente acompañado de una oferta para recibir muestras gratuitas por correo. Además, los representantes de LifeSavers usan el sitio como vehículo para convencer a los detallistas de firmar contratos de distribución. Y el sitio ofrece a LifeSavers un canal eficiente para obtener retroalimentación de los clientes. Su función "¿Qué piensas tú?" ha generado cientos de miles de respuestas desde el lanzamiento del sitio hace seis años. "Es una información instantánea que pasamos directamente a nuestros responsables de marca", dice el

gerente. Los comentarios recibidos a través del sitio web han provocado que se mejore el empaque de un producto LifeSavers y se vuelva a producir otro en un sabor que se había descontinuado.[26]



■ Sitios web eficaces: Aplicación de las siete C del diseño efectivo de sitios web. ¿Es éste es un buen sitio (vea www.altoids.com)?

Un reto clave es diseñar un sitio web que resulte atractivo a primera vista y sea lo bastante interesante como para que los visitantes regresen. Los primeros sitios web basados en texto han sido reemplazados casi totalmente por sitios gráficamente avanzados que ofrecen texto, sonido, y animación (por ejemplo, vea www.looneytunes.com o www.nike.com). Un experto sugiere que, para atraer visitantes nuevos y fomentar las visitas repetidas, los mercadólogos electrónicos presten mucha atención a las siete "C" del diseño eficaz de sitios web:[27]

1. *Contexto:* la organización y el diseño del sitio.
2. *Contenido:* textos, imágenes, sonidos, y video que el sitio contiene.
3. *Comunidad:* las formas en que el sitio hace posible la comunicación de usuario a usuario.
4. *Personalización (Customization):* la capacidad del sitio para adaptarse a diferentes usuarios o permitir que ellos personalicen el sitio.
5. *Comunicación:* las formas en que el sitio facilita la comunicación del sitio al usuario, del usuario al sitio, o en ambos sentidos.
6. *Conexión:* el grado en que el sitio está vinculado con otros sitios.
7. *Comercio:* la capacidad del sitio para realizar transacciones comerciales.

Y para que los clientes regresen al sitio, las compañías deben adoptar otra "C": cambio constante.

Un sitio web debe ser fácil de usar y físicamente atractivo. En síntesis, los sitios web deben ser también *útiles.* "Lo importante es que la gente busca sustancia en vez de estilo, utilidad en vez de ostentación", dice un analista. "Quieren obtener lo que quieren rápidamente. Los navegantes deben percatarse casi inmediatamente al acceder a su sitio del por qué se deben quedar, qué hay para ellos ahí".[28] En consecuencia, los sitios web eficaces contienen información completa y útil, herramientas interactivas que ayudan a los compradores a encontrar y evaluar los productos que les interesan, vínculos con otros sitios relacionados, ofertas promocionales dinámicas, y características entretenidas que generan interés.

De vez en cuando, la compañía debe evaluar nuevamente el atractivo y la utilidad de su sitio web. Una forma de hacerlo es pedir la opinión de expertos en el diseño de sitios web, pero hay otra mejor forma: pedir a los propios usuarios indicar qué les gusta y qué no les gusta del sitio. Por ejemplo, el fabricante de ropa femenina para danza y deportes Danskin solicitó la ayuda de sus clientes para volver más útil su sitio web:

> El primer sitio web de Danskin no tenía al mundo de la danza bailando de puntas. Para evitar conflictos con los detallistas tradicionales de la compañía, el sitio comenzó ofreciendo solamente una línea de productos. Cuando Danskin decidió ampliar el sitio web dos años más tarde, hizo más que agregar mercancía al diseño anterior tan precipitado. En vez de eso, colocó una encuesta de satisfacción del cliente en el sitio. Consumidores al azar observaban una pantalla emergente que recopilaba las reacciones instantáneas de los clientes sobre lo que era bueno o malo de su experiencia de compras en línea, permitiendo así que Danskin corrigiera sus errores. Después de seis meses de haber incorporado las encuestas, Danskin averiguó que la navegación por el sitio era uno de los más grandes escollos a salvar por los clientes. Después de pasar sólo 15 minutos realizando cambios al sitio, Danskin inmediatamente comenzó a ver un aumento en sus ventas en línea. La retroalimentación del cliente produjo cambios adicionales regulares. "La mayoría de los clientes quería compartir sus experiencias y ayudarnos a construir un mejor sitio", dice el vicepresidente de operaciones de venta de Danskin.[29]

Publicidad en línea
Anuncios que aparecen mientras los consumidores están navegando en la web, e incluyen banners, intersticiales, ventanas emergentes, y otras formas.

Colocación de anuncios y promociones en línea A medida que los consumidores pasan cada vez más tiempo navegando por internet, muchas compañías están desplazando su dinero de marketing hacia la **publicidad en línea** para construir sus marcas o atraer visitantes a sus sitios web. En un año reciente, las compañías estadounidenses gastaron más de 12 mil millones de dólares en publicidad en línea, un aumento del 25 por ciento comparado con el año previo. El gasto en la publicidad en línea aumentará en más de 19 mil millones de

dólares para el año 2010, lo cual representará cerca del 8 por ciento de todos los gastos en publicidad, ello compite con la cantidad gastada en televisión y radio por cable o satélite.[30] Aquí examinaremos las formas de publicidad y promoción en línea y su futuro.

Formas de publicidad y promoción en línea. Los anuncios en línea aparecen mientras los usuarios de internet navegan. La forma más común de publicidad en línea son los *anuncios banner,* anuncios en forma de encabezados que se encuentran en la parte superior, inferior, izquierda, derecha, o central de una página web. Los banners tienen muchos nombres, incluyendo *tickers* (encabezados que se desplazan por la pantalla), rascacielos (banners altos y delgados ubicados a un lado de la página), y rectángulos (anuncios en bloque que aparecen a la mitad de la pantalla). La mayor parte de los anuncios banner contiene vínculos al sitio web del anunciante. Por ejemplo, si el usuario busca horarios de aerolíneas o tarifas podría encontrar un banner destellante que diga: "¡Rente un auto de Alamo y obtenga hasta 2 días sin cargo!". Si hacen clic sobre el anuncio, los consumidores lograrán acceso al sitio web de Alamo, donde podrán canjear la promoción.

Los *intersticiales* son anuncios en línea que aparecen cuando el usuario está pasando de un sitio web a otro, sobre todo cuando se está cargando una nueva pantalla. Por ejemplo, si visita www.marketwatch.com probablemente se topará con un anuncio de 10 segundos de Visa, Verizon, u otro patrocinador antes de que se cargue la página principal. Las *ventanas emergentes* son anuncios en línea que aparecen de repente en una nueva ventana frente a la página que se está viendo. Estos anuncios se pueden multiplicar sin control y llegar a ser muy molestos. Como resultado, los servicios de internet y los proveedores de navegadores web han desarrollado aplicaciones que permiten a los usuarios bloquear la mayor parte de las ventanas emergentes. Pero no se preocupe. Muchos anunciantes han desarrollado *ventanas de navegador no iniciadas,* las cuales son nuevas ventanas que evaden a los bloqueadores al aparecer detrás de la página que se está viendo.

Otra popular área de crecimiento para la publicidad en línea son los *anuncios relacionados con la búsqueda* (o *publicidad contextual*), que son anuncios de texto y vínculos que aparecen junto a los resultados de las herramientas de búsqueda en sitios como Google y Yahoo! (vea Marketing en acción 14.1). Por ejemplo, si busca en Google "HDTV", observará inadvertidos anuncios de 10 o más anunciantes que van desde Circuit City, Best Buy, y Amazon.com hasta Dish Network y Nextag.com. Los anunciantes sólo pagan si los consumidores hacen clic en los vínculos. En el 2008, las compañías pagarán un estimado de mil millones de dólares por anuncios de este tipo.[31]

Por último, con el aumento del acceso a internet de banda ancha en los hogares estadounidenses, muchas compañías están desarrollando nuevos y emocionantes anuncios de *medios interactivos* que incorporan animación, video, sonido, e interactividad. Los anuncios de medios interactivos atraen y mantienen la atención del consumidor mejor que los anuncios banner tradicionales. Emplean técnicas con animaciones que pueden flotar y volar, saltar y navegar en la página web antes de regresar a su espacio original. Pero muchos de estos anuncios hacen más que crear un poco de animación saltarina. Por ejemplo, para atraer posibles operadores a su sitio web, la Chicago Board of Trade colocó un pequeño banner de medios interactivos que explota en un pequeño sitio cuando el usuario pasa el ratón sobre él. Esta característica del sitio contiene cotizaciones, muestras de investigación, y una cuenta comercial virtual. Nada de esto se podría incluir en un anuncio estático tradicional.[32]

Otras formas de promoción en línea. Otras formas de promocionarse en línea incluyen los patrocinios de contenido, los micrositios, los programas de alianzas y afiliación, y la publicidad viral.

Los *patrocinios de contenido* son una forma adicional de promoción por internet. Muchas compañías obtienen exposición en internet al patrocinar contenido especial en diversos sitios web, como noticias, información financiera, y temas de interés especial. Por ejemplo, Scotts, la compañía de productos para jardinería, patrocina la sección de pronóstico del tiempo local en WeatherChannel.com; y las semillas de girasol David Sunflower Seeds patrocinan el sitio ESPN Fantasy Baseball en ESPN.com. La compañía paga por el patrocinio y a cambio recibe la colocación de anuncios exclusivos y el reconocimiento de su patrocinio junto al contenido. Los patrocinios deben hacerse en sitios web seleccionados cuidadosamente, donde puedan ofrecer información pertinente o servicio al público. De manera similar, los mercadólogos electrónicos también pueden establecer *micrositios:* áreas limitadas de la web administradas y pagadas por una compañía externa. Por ejemplo, una aseguradora podría crear un micrositio en un sitio para compra de automóviles y ofrecer

MARKETING EN ACCIÓN 14.1

"Usuarios de Google, los adoramos" — ¡y a ustedes también anunciantes!

Hace diez años, el temprano auge de las compañías punto-com estaba plagado de nuevas compañías de rápido crecimiento encabezadas por jóvenes empresarios poco convencionales que ofrecían entornos de trabajo únicos para atraer a empleados jóvenes y talentosos. Google, el proveedor de servicios de búsqueda basado en la web no era diferente. Fundado a principios de 1998 por Sergey Brin y Larry Page, que entonces tenían 25 y 29 años respectivamente, Google empezó en una cochera rentada que incluía lavadora, secadora, y jacuzzi.

Desde entonces, Google ha crecido de tener 3 empleados a más de 3000. Pero sigue ofreciendo un entorno punto-com. El Googleplex (sus oficinas centrales en California) parece más un hotel que un complejo de oficinas. Jóvenes y saludables empleados caminan por los senderos del campus entre edificios ecológicos, o compiten agresivamente en la cancha de voleibol de playa ubicada en el patio interior del complejo. Trabajar en Google incluye masajes en la espalda por parte de la masajista de la compañía, alimentos preparados por el *chef* Google, e incluso hornear pan si eso es lo que se le antoja.

Aunque la historia de Google se asemeja a la de otras empresas punto-com anteriores, es muy diferente. Mientras que otras punto-com han tenido problemas, Google ha crecido a un ritmo espectacular y se ha convertido en la principal herramienta de búsqueda en el mundo. Hoy en día, en Estados Unidos casi la mitad de todas las búsquedas se realizan por medio de Google. Tan sólo en los últimos dos años, los ingresos de la compañía se han septuplicado y sus utilidades se cuadruplicaron. Google se hizo pública en 2004 con un valor por acción de 85 dólares; en menos de un año, el precio de su acción se aproximó a los 300 dólares. La nueva compañía de siete años de antigüedad ahora hace alarde de tener un valor de mercado de 80 mil millones de dólares, más que las superestrellas de internet eBay, Amazon.com, o Yahoo!

¿Qué hay detrás de este increíble éxito? La tecnología de Google forma parte importante de la ecuación. Su tecnología de búsqueda PageRank revolucionó las búsquedas por internet. Pero además de esta revolucionaria tecnología de búsqueda, Google ha triunfado al enfocarse enormemente en ayudar a los usuarios a "acceder, analizar, organizar, entender, y lidiar con toda la información del mundo". De hecho, el nombre de la compañía es un juego de palabras de un término matemático, *googol*, para un 1 que va seguido de 100 ceros. Google eligió este nombre para reflejar su misión de organizar y proporcionar la inmensa cantidad de información incluida en la web.

Google sigue buscando nuevas formas de facilitar la vida en la web. Por ejemplo, su meta más reciente es hacer que el idioma de internet sea independiente —es decir, que todas las búsquedas se presenten en el idioma en que se buscaron. Y la compañía continúa agregando nuevos servicios, como un sitio de comparación de compras (Froogle), un programa de cómputo para crear blogs (Blogger), un servicio de correo electrónico (Gmail), un servicio de mensajería instantánea (Hello, e incluso un servicio de búsqueda de mapas con imágenes reales de satélite (maps.google.com). Lo mejor es que los extraordinarios servicios de Google son gratuitos para los usuarios

Entonces, ¿cómo produce dinero Google? Algunos de los ingresos de Google provienen de contratos con socios corporativos celebrados para proporcionar servicios de búsqueda para sus propios sitios de internet e intranet. Hoy en día, más de 100 diferentes socios se basan en la WebSearch de Google y en las tecnologías SiteSearch para operar sus servicios de búsqueda en sus sitios web. Pero la mayor parte de los ingresos de Google proviene de las ventas de publicidad.



■ *Con el público de búsqueda en línea más grande del mundo, Google se ha convertido en un medio de publicidad muy atractivo, sus anuncios enormemente dirigidos llegan a los consumidores cuando están buscando información relacionada.*

asesoría de seguros a quienes compran automóviles, al mismo tiempo que presenta ofertas de seguros.

Las compañías de internet también pueden crear *alianzas y programas afiliados* en los que colaboran con otras compañías en línea para "anunciarse" mutuamente. Amazon.com tiene más de 900,000 afiliados que colocan banners de Amazon.com en sus sitios web. Y Yahoo!, cuyas utilidades por anuncios constituyen el 84 por ciento de su ingreso mundial total, se ha convertido en tierra fértil para las alianzas con estudios de cine y compañías productoras de televisión. Por ejemplo, en un episodio de *The Apprentice,* los equipos creaban y comercializaban un nuevo sabor de helado Ciao Bella Ice Cream. Aunque Ciao Bella ya vendía sus helados en sólo 18 tiendas de Nueva York y San Francisco, Yahoo! convenció al fabricante de colocar el nuevo producto en 760 tiendas en todo el país. En una promoción transmitida al final de un episodio, se alentaba a los televidentes a buscar con su herramienta local Yahoo! la tienda más cercana que vendiera el helado. Para las 5 P.M. del día siguiente, el producto se había agotado. Y gracias a la base de datos de registro de Yahoo!, éste pudo proporcionar a Ciao Bella las características demográficas de los participantes.[33]

De hecho, el año pasado Google generó más de 3 mil millones de dólares en ingresos por anuncios. Al atraer al mayor público de búsqueda en el mundo, Google se ha convertido en un medio de publicidad muy atractivo.

El programa de publicidad más popular de Google es AdWords, y funciona así: a través de una constante minería de datos, Google determina qué términos de búsqueda son más populares en sus distintos sitios. Después contacta a las compañías que venden productos localizados en esas categorías y les ofrece espacio en sus páginas de resultados de búsqueda para colocar anuncios de mensajes y vínculos patrocinados. Los anunciantes formulan entonces ofertas sobre un término de búsqueda, y el ofrecimiento más alto obtiene la posición más alta en la página. Luego, cuando alguien busca en un sitio Google un tema relacionado con el producto o servicio del patrocinador, aparece un anuncio de buen gusto en la parte superior o inferior de la página de resultados de Google con un pequeño mensaje que contiene un vínculo al sitio web del patrocinador, quien paga una tarifa por cada mil clics hechos en su anuncio.

Trate de hacer esto usted mismo. Visite el sitio de Google (www.google.com), busque una palabra o frase, y observe qué mensajes y vínculos de anunciante aparecen. Por ejemplo, si busca "Disneyland" verá anuncios y vínculos en la parte superior de la lista de búsqueda de Expedia y otros servicios de viajes en línea, los cuales prometen ofertas en hoteles y boletos para el centro turístico. Busque "computadoras portátiles" y verá anuncios de Dell y Toshiba y un vínculo a www.sears.com. Los anuncios ubicados a los lados de los patrocinadores lo vinculan a media docena de diferentes comerciantes, incluyendo Gateway, USAnotebook.com, y Apple.

Esta "publicidad contextual" de Google es sutil, no como los anuncios en ventanas emergentes que hacen ver otros sitios web como si se estuvieran matando moscas en ellos. De hecho, estos anuncios realmente son útiles. Google "quiere que todo lo que aparezca en la página esté relacionado con su búsqueda", dice un reportero, "así que un fabricante de autos no puede comprar un anuncio que aparezca cuando se busca la palabra 'perfume'". Sheryl Sandberg, una de las principales ejecutivas de publicidad de Google, adora que la gente le diga que ni siquiera se había dado cuenta de que Google pasa anuncios. "Significa que su experiencia publicitaria no está invadiendo su experiencia de búsqueda", dice Sandberg. "La meta es que los anuncios sean tan útiles como los resultados de la búsqueda."

Mientras que otras formas de publicidad en línea podrían producir resultados cuestionables para los anunciantes, la publicidad en Google sí funciona. Los anunciantes altamente dirigidos llegan a los usuarios adecuados cuando éstos ya están buscando esa información. Según otro ejecutivo de publicidad de Google, llegan a las personas "que realmente están interesadas en el producto o servicio". Además, el proceso de coincidencia de Google permite a los anunciantes adaptar sus anuncios de mensajes o sitios a las búsquedas de los usuarios. Como resultado, las tasas de acceso del anuncio típico de Google son de un 4 a un 6 por ciento en promedio, contra menos del 1 por ciento de los anuncios banner tradicionales.

Google trabaja duro para hacer que la publicidad en su sitio sea eficaz. Vigila muy de cerca los anuncios para asegurar su éxito, e incluso informa a los anunciantes si los anuncios *no* están funcionando y les sugiere cuándo deben descontinuar anuncios ineficaces. Este enfoque en la venta de espacio publicitario ha producido lealtad y satisfacción entre los clientes de Google que se quedan. Los anunciantes en línea, como Acura, Expedia, Eddie Bauer, Ernst & Young, y REI, son más de 150,000 en todo el mundo y con frecuencia califican a Google como su principal opción de publicidad. Esto, a su vez, ha alimentado el éxito financiero de la compañía.

Google se ha convertido en un verdadero fenómeno cultural, al punto de que el nombre de la compañía a menudo se utiliza como verbo: "¿Te haz *googleado* últimamente?". El éxito de Google proviene de su ferviente pasión por proporcionar valor tanto a los usuarios que abarrotan sus sitios como a los anunciantes que quieren llegar a ellos. En el vestíbulo del edificio de la compañía ubicado en Mountain View, California, una vitrina para trofeos de seis pies de alto se desborda de premios, incluyendo un Webby del 2000 (equivalente en internet al Oscar cinematográfico), que los cofundadores Brin y Page aceptaron vistiendo uniformes de hockey y patines. Su discurso de aceptación compartido fue simplemente una frase: "Los adoramos usuarios de Google". Podrían haber agregado, "Y a ustedes también anunciantes".

Fuentes: Citas y otra información de Betsy Cummings, "Beating the Odds", *Sales & Marketing Management*, marzo de 2002, pp. 24-28; David Kirkpatrick, "In the Hands of Geeks, Web Advertising Actually Works", *FORTUNE*, 14 de abril de 2003, p. 388; Michael Krauss, "Google Changes the Context of Advertising", *Marketing News*, 1 de junio de 2004, p. 6; Melanie Warner, "What Your Company Can Learn from Google", *Business 2.0*, junio de 2004, pp. 100-106: Alan Deutschman, "Can Google Stay Google?", *Fast Company*, agosto de 2005, pp. 62-68; Kevin Delaney y Robert A. Guth, "Yahoo, Microsoft Enhance Ad Focus", *Wall Street Journal*, 3 de agosto de 2005, p. B45; e información recopilada de www.google.com, septiembre de 2005.

Por último, los mercadólogos electrónicos pueden usar el **marketing viral:** la versión de internet para el marketing por recomendación verbal. El marketing viral implica crear un mensaje de correo electrónico u otros eventos de marketing tan contagiosos que los clientes quieren comunicarlos a sus amigos. Dado que los clientes se encargan de difundir el mensaje o promoción, el marketing viral puede llegar a ser muy económico. Además, cuando la información proviene de un amigo es muy probable que quien la recibe la abra y lea. "La idea es hacer que los clientes realicen la tarea de marketing por usted", dice un experto en marketing viral".[34] Consideremos a la ahora clásica campaña viral de Burger King Subservient Chicken:

Marketing viral
Versión de internet para el marketing por recomendación verbal —sitios web, mensajes de correo electrónico, u otros eventos de marketing tan contagiosos que los clientes quieren comunicarlos a sus amigos.

> El sitio www.subservientchicken.com inicia con el logotipo de Burger King y bajo éste aparecen las palabras "Contactando al pollo"; después el logotipo se disuelve y se convierte en una sala de estar donde el pollo, una persona vestida con un disfraz gigante de pollo y un liguero, se para frente a una cámara web y espera sus instrucciones. Escriba algunas órdenes y el pollo hará exactamente lo que usted le pida:



■ Marketing viral: El colosal éxito del sitio Subservient Chicken de Burger King permite que los consumidores interactúen con la marca y hablen sobre su novedoso posicionamiento.

aletear, rodar por el suelo, o saltar. También puede mostrar su trasero al espectador, bailar, o morir. (Si se le sugiere que realice actos lascivos responderá aleteando como diciendo "chico malo".) En otras palabras, usted puede hacer lo que quiera con el pollo, y a su manera. ¿Lo entiende? ¡A su manera! El sitio promueve el pollo TenderCrisp de Burger King y lo vincula con la exitosa campaña de marketing "Hazlo a tu manera".

"En lo que respecta al marketing viral, www.subservientchicken.com ha tenido un éxito colosal", dice un experto en publicidad. "Existe un gran traslape entre los visitantes regulares de la web y los principales clientes de Burger King.". El sitio propicia que los consumidores interactúen con la marca. Y también logra que hablen sobre el novedoso posicionamiento de Burger King, quien nunca ha publicitado el sitio. Cuando fue creado, el desarrollador de CP+B, la agencia publicitaria que creó el sitio, envió un correo electrónico al URL de otras personas de CP+B pidiéndoles que enviaran el vínculo a sus amigos para probarlo. A partir de ese único correo electrónico, y sin ningún tipo de promoción, el sitio del Subservient Chicken recibió en total un *millón* de visitas ese mismo día. Después de su lanzamiento, recibió 46 millones más de visitas durante la primera semana, y 385 millones en sus primeros nueve meses. Un director de publicidad de Burger King dice que el galardonado sitio ayudó a "vender muchos, muchos, muchos, emparedados de pollo".[35]

El futuro de la publicidad en línea. Aunque el gasto en anuncios en línea está creciendo rápidamente, todavía constituye sólo una porción menor de los gastos totales en publicidad y marketing de la mayor parte de las compañías. No competirá en un futuro cercano con los anuncios televisivos ni impresos. Sin embargo, la publicidad en línea tiene un propósito útil, especialmente como complemento de otros esfuerzos de marketing. Como resultado, está desempeñando un papel cada vez más importante en las mezclas de marketing de muchos anunciantes.

Según estudios recientes, el Interactive Advertising Bureau sugiere que la publicidad en línea debe constituir de un 10 a un 15 por ciento de la mezcla de medios global en categorías de productos de bajo interés como los bienes empacados. Kimberly-Clark averiguó que si aumentaba sus niveles de publicidad en línea podría incrementar el impacto de su campaña de anuncios creados para su línea Kleenex SoftPack.[36]

Kimberly-Clark estaba gastando un 75 por ciento del presupuesto para anunciar SoftPack en la televisión, el 23 por ciento en anuncios impresos, y sólo un 2 por ciento en línea. Sin embargo, los anuncios de televisión sólo llegaban a cerca del 42 por ciento del público meta de Kleenex. Al aumentar su gasto en publicidad en línea a más del 10 por ciento, Kimberly complementó el bajo alcance de la televisión y su publicidad en revistas. La combinación de la publicidad impresa y en línea ayudó a incrementar la conciencia por la marca SoftPack entre su público meta del 34.7 al 42.7 por ciento; la imagen de marca de un 35 a un 41.8 por ciento; la intención de probarlo del 43.9 al 55.7 por ciento; y la intención de comprarlo del 24.2 al 34.0 por ciento. "Fue sorprendente el impacto de algunas mediciones [de marca]", dice un ejecutivo de publicidad de Kimberly-Clark.

Aunque Procter & Gamble gasta sólo una pequeña porción de su presupuesto de publicidad en medios anunciándose en línea, considera que la web es un medio importante. Según un mercadólogo de P&G, el marketing en línea "es una forma basada en permisos para ofrecer a los consumidores más información sobre un producto de la que se puede compartir en un anuncio típico de 30 segundos. Proporciona un intercambio bidireccional con el que podemos informar mejor a los consumidores sobre nuestros productos".[37]

Creación y participación en comunidades web

Comunidades web
Sitios web que permiten a los miembros reunirse en línea e intercambiar opiniones acerca de temas de interés común.

La popularidad de los blogs y otros foros web ha generado una epidemia de sitios web patrocinados comercialmente llamados **comunidades web**, las cuales aprovechan las propiedades C2C de internet. Tales sitios permiten a los miembros reunirse en línea e intercambiar opiniones acerca de cuestiones de interés común. Son el equivalente, en el ciberespacio, a una cafetería Starbucks: un lugar donde todo mundo conoce la dirección de correo electrónico de los demás.

Por ejemplo, iVillage.com es una comunidad web donde las mujeres pueden intercambiar opiniones y obtener información, apoyo, y soluciones relacionadas con la familia, alimentación, acondicionamiento físico, relaciones, relajamiento, hogar y jardines, noticias y asuntos de actualidad, y casi cualquier otro tema. El sitio atrae a más de 14 millones de singulares visitantes al mes, ello lo hace comparable con revistas como *Cosmopolitan, Glamour*,

y *Vogue*. Otro ejemplo es MyFamily.com, que aspira a ser la comunidad en línea para familias más grande y activa del mundo. Ofrece sitios web familiares privados gratuitos donde los miembros de la familia pueden celebrar reuniones en línea, compartir noticias, crear álbumes fotográficos familiares en línea, mantener un calendario de eventos familiares, compartir información acerca de la historia de la familia, construir juntos árboles genealógicos, y comprar regalos para los parientes con rapidez y facilidad.[38]

Quienes visitan estas colonias de internet desarrollan un fuerte sentido comunitario. Tales comunidades son atractivas para los anunciantes porque atraen a consumidores con intereses comunes y una demografía bien definida. Por ejemplo, iVillage ofrece un entorno ideal para los anuncios en web de compañías como Procter & Gamble, Kimberly Clark, Nabisco, Avon, Clairol, Hallmark, y otras que se dirigen al sector femenino de los consumidores. Y MyFamily.com, por su parte, alberga a The Shops@MyFamily, donde compañías como Disney, Kodak, Hallmark, Compaq, Hewlett-Packard, y Microsoft anuncian y venden sus productos orientados hacia la familia.



■ Comunidades web: iVillage.com, una comunidad web para mujeres, proporciona un entorno ideal para anuncios web de compañías como Procter & Gamble, Kimberly Clark, Avon, Hallmark, y otras.

Las comunidades web pueden tener sólo orientación social o también de trabajo. Una comunidad de éxito relacionada con el trabajo es Agriculture Online. Este sitio ofrece precios de productos básicos, noticias recientes del campo, y cuartos de conversación de todo tipo. Los navegantes rurales pueden visitar la cafetería electrónica y enterarse del último chiste, participar en una animada discusión sobre cómo controlar los nemátodos que producen quistes en el frijol de soya, o compartir las mejores prácticas y el sentido común del corral. Agriculture Online ha tenido mucho éxito y atrae cerca de 5 millones de visitas al mes. Por ello, es un excelente entorno publicitario para compañías como John Deere, Chevy Truck, y Farm Bureau, los cuales patrocinan ciertas áreas del sitio.[39]

Uso del correo electrónico El correo electrónico se ha convertido rápidamente en una importante herramienta del marketing en línea. Un reciente estudio de gerentes de publicidad, marcas, y marketing reveló que casi la mitad de todas las compañías B2B y B2C encuestadas usan el marketing por correo electrónico para llegar a los consumidores. Las compañías gastan actualmente cerca de 2.7 mil millones de dólares al año en marketing por correo electrónico, comparado con tan sólo 164 millones de dólares en 1999. Y este gasto aumentará a un estimado de 6.1 mil millones de dólares al año en 2008.[40]

Para competir eficazmente en el cada vez más saturado entorno del correo electrónico, los mercadólogos están diseñando mensajes de correo electrónico "enriquecidos" —mensajes animados, interactivos, y flujos personalizados y pletóricos de audio y video. Además, están seleccionando con más cuidado a los destinatarios de estos captadores de atención que son enviados sólo a quienes desean recibirlos y podrían responder a ellos. Consideremos a Nintendo, que resulta idóneo para usar el marketing basado en correo electrónico:

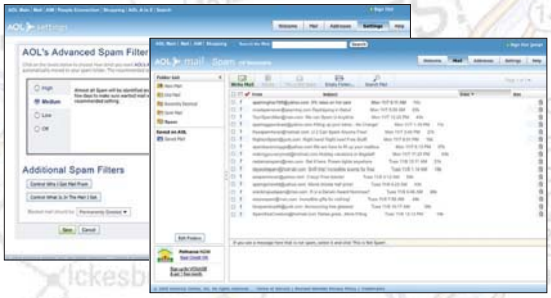
> Los jóvenes fanáticos de los juegos por computadora esperan con ansia los boletines informativos mensuales que Nintendo envía por correo electrónico y que contienen consejos sobre juegos y anuncios de nuevos y emocionantes lanzamientos. Cuando la compañía lanzó el juego Star Fox Adventure, creó una campaña intensiva de correos electrónicos en las semanas precedentes y posteriores al lanzamiento del producto. La campaña incluía una variedad de mensajes dirigidos a los clientes potenciales. "Cada mensaje tiene una apariencia y un sentido diferentes, y… eso crea entusiasmo por Nintendo", dice un ejecutivo de marketing de la cuenta. ¿La respuesta obtenida? Más de un tercio de los destinatarios abrieron los correos electrónicos, e hicieron más que sólo leer el mensaje: las tasas de acceso promediaron más del 10 por ciento. Casi dos tercios de las personas que abrían el mensaje observaban el video de 30 segundos de principio a fin. Nintendo también recopiló útiles perspectivas del 20 por ciento de las personas que completaban la encuesta integrada. Aunque la compañía temía que la avalancha de mensajes "fatigara" e irritara a los clientes, la campaña recibió muy pocas respuestas negativas. La tasa de cancelaciones de suscripción fue menor del 1 por ciento.[41]

MARKETING EN ACCIÓN 14.2

Marketing por correo electrónico: ¿El medio de marketing más popular? ¿O una peste que molesta a millones de personas sólo por obtener ganancias?

El correo electrónico es un popular medio de marketing. Con sus números continuamente en aumento, los anuncios por correo electrónico están apareciendo en nuestras pantallas y saturando nuestros buzones. Y ya no son los antiguos mensajes de texto sin audio. Los nuevos anuncios agresivamente descarados están diseñados para captar la atención —cargados con deslumbrantes características como animación, vínculos interactivos, fotografías a color, videos, y mensajes personalizados de audio.

Pero hay un lado oscuro en el creciente uso del marketing por correo electrónico. ¿El mayor problema? El correo *spam* (correo basura) —inundación de mensajes comerciales no deseados y no solicitados que saturan nuestros buzones y nuestras vidas—. Varios estudios revelan que de los correos electrónicos enviados diariamente en todo el mundo, el spam constituye entre el 60 y el 85 por ciento de la saturación de las bandejas de entrada, en el 2002 constituía sólo el 7 por ciento. Un estudio reciente reveló que el 75 por ciento de los usuarios de internet recibe spam todos los días, en un promedio de 18.5 mensajes spam por día.



■ *En respuesta a la epidemia de spam, los proveedores de servicio de internet como AOL han creado sofisticados filtros de spam.*

A pesar de estas deprimentes estadísticas, cuando el correo electrónico se usa apropiadamente puede ser el mejor medio de marketing directo. Vendedores de primer orden, como Amazon.com, Dell, L.L. Bean, Office Depot, y otros lo usan regularmente, y con mucho éxito. El correo electrónico permite a estos vendedores enviar mensajes altamente dirigidos y muy personalizados que crean relaciones con los consumidores que realmente *quieren* recibirlos, y cuestan sólo algunos centavos por contacto. Los anuncios por correo electrónico realmente pueden atraer la atención y hacer que los consumidores actúen. De acuerdo con un cálculo, las campañas por correo electrónico bien diseñadas y enviadas a listas internas de clientes, típicamente alcanzan una tasa de acceso a los anuncios del 10 al 20 por ciento. Esto es muy bueno cuando se compara con las tasas de respuesta promedio de 1 a 2 por ciento del correo directo tradicional, y con menos del 1 por ciento de los anuncios banner tradicionales.

Sin embargo, aunque los anuncios por correo electrónico cuidadosamente diseñados podrían ser eficaces, e incluso bienvenidos por algunos consumidores, los críticos argumentan que para el resto de las personas la mayoría de los mensajes comerciales enviados por correo electrónico son un poco más que fastidiosos "correos chatarra". Hay demasiados envíos en masa con el denominador común de que se mandan a cualquiera que posea una dirección de correo electrónico. No están personalizados ni forjan relaciones. Todo mundo recibe el mismo mensaje. Además, con demasiada frecuencia, el spam proviene de fuentes sospechosas que promocionan productos desagradables, desde Viagra y productos para aumentar el volumen corporal hasta pornografía e inversiones cuestionables. Estos mensajes casi siempre son enviados por vendedores de dudosa reputación. De los 11 millones de mensajes spam estudiados recientemente por la Comisión Federal de Comercio estadounidense, 44 por ciento provenían de direcciones falsas.

Por lo menos en parte, es la economía del correo electrónico la responsable de la saturación de nuestras bandejas de entrada. Enviar un correo electrónico es tan fácil y barato que casi todo el mundo puede costearlo, incluso si obtienen tasas de respuesta míseras. "En el campo del marketing directo, no hay nada más barato que el spam", dice un analista. "Sólo se necesita una tarjeta de crédito (para comprar listas de direcciones de correo electrónico), una computadora, y una conexión a internet. Si quitamos esto,

Spam
Mensajes comerciales no solicitados y no deseados enviados por correo electrónico.

Al igual que con otros tipos de marketing en línea, las compañías deben tener cuidado de no causar resentimiento entre los usuarios de internet que ya están saturados de "correo electrónico chatarra". La explosión del **spam** —mensajes comerciales no solicitados y no deseados enviados por correo electrónico y que saturan nuestros buzones— ha provocado frustración y enojo entre los consumidores. Según una compañía de investigación, el spam constituye el 85 por ciento del correo de entrada total.[42] Los mercadólogos electrónicos caminan por la delgada línea trazada entre agregar valor al cliente y ser intrusos (vea Marketing en acción 14.2).

Las compañías deben cuidarse de irritar a los consumidores enviando correos electrónicos no deseados para promover sus productos. Las reglas no escritas que rigen el comportamiento educado en internet sugieren a los mercadólogos pedir permiso a los clientes para enviarles mensajes de marketing por correo electrónico, y explicarles cómo en cualquier momento pueden optar por dejar de recibir esas promociones. Este enfoque, llamado *marketing basado en permisos*, se ha convertido en un modelo estándar para practicar el marketing por correo electrónico.

no cuesta nada enviar un montón de correos electrónicos, incluso millones".

Por ejemplo, Data Resource Consulting, Inc., envía 8 millones de correos electrónicos al día. Esto haría que la compañía pareciera ser un gigante del marketing directo de las grandes ciudades; pero en realidad comenzó como un negocio en casa manejado por una madre de 44 años, Laura Betterly, en Dunedin, Florida, quien ha sido apodada como la Reina del spam por el *Wall Street Journal*. Betterly envía regularmente mensajes a medio millón o más de extraños con un solo clic en el botón de "enviar", y descubrió que podía obtener ganancias incluso con un número muy reducido de respuestas. Por ejemplo, si 65 del medio millón de receptores de los mensajes responden, la compañía de Betterly obtiene 40 dólares. En total, Betterly obtiene ingresos por más de 200,000 dólares al año de su pequeña compañía.

El problema, por supuesto, es que resulta mucho más fácil que Betterly oprima el botón de "enviar" en un correo electrónico dirigido a millón y medio de extraños, que los asediados receptores opriman el botón de "eliminar" en todos estos mensajes. Un analista calcula que el costo por *receptor* de los correos electrónicos de Betterly supera los 40 dólares en ingresos que le producen a ella.

> Suponga que el tiempo promedio para eliminar todo el correo chatarra es de dos segundos, y que el receptor promedio valora su tiempo de acuerdo con el salario medio pagado en Estados Unidos, que es de aproximadamente 14 dólares por hora, o 0.0039 centavos por segundo. Esto implica un costo total, incurrido por los desinteresados receptores, de 500,000 veces 2 segundos por 0.0039 por segundo, lo que da 3900 dólares. Y estos cálculos monetarios no compensan la frustración de tener que lidiar con todos los mensajes chatarra.

El impacto del spam en consumidores y compañías es alarmante. Un estudio reciente calcula que el tiempo promedio invertido en eliminar el spam cada día es de 2.8 minutos. Esta pérdida en productividad es igual a 21.6 mil millones de dólares por año con base en los salarios promedio pagados en Estados Unidos.

En respuesta a tales costos y frustraciones, los proveedores de servicio de internet han creado sofisticados filtros spam. Y en 2003, el Congreso estadounidense aprobó la Ley de Control de Ataques de Pornografía y Marketing No Solicitados (Ley CAN-SPAM), la cual trata de liberar de esto a la industria del correo electrónico al prohibir asuntos con títulos engañosos, requerir una dirección de remitente real, y proporcionar a los consumidores una manera de elegir no recibirlos. Tales acciones han ayudado un poco. Por ejemplo, Betterly ya no envía montones de correos a personas con direcciones de Yahoo!; el filtro de Yahoo! funciona muy bien, dice ella, así que no obtiene muchas respuestas. Sin embargo, casi todo mundo recibe todavía muchísimos de estos correos electrónicos a diario.

Los vendedores electrónicos legítimos reciben bien estos controles. Razonan que si el spam no se elimina, hará que el marketing por correo electrónico legítimo sea menos efectivo, o incluso imposible de realizar. "A largo plazo, si la industria no puede manejar al spam", dice un ejecutivo de AOL, "va a lograr destruir al correo electrónico". Pero a la industria le preocupa que soluciones como los filtros antispam y la Ley CAN-SPAM a menudo filtran los buenos correos junto con los malos, desalentando el abundante potencial que representa el correo electrónico para las compañías que quieren usarlo como una herramienta de marketing legítima.

Por lo tanto, ¿qué pueden hacer los mercadólogos? La mejor solución son los correos electrónicos basados en permisos. Las compañías pueden enviar correos electrónicos a los clientes que lo deseen —quienes otorguen su permiso con anticipación—. Pueden dejar que los consumidores especifiquen qué tipo de mensajes quisieran recibir. Compañías de servicios financieros como Charles Schwab usan sistemas de correos electrónicos configurables que permiten a los clientes elegir lo que quieren recibir. Otras, como Yahoo! y Amazon.com, incluyen largas listas de alternativas de diferentes categorías de material de marketing. Amazon.com se dirige a los clientes que se han registrado con un número limitado de mensajes del tipo "pensamos que podría interesarle" basados en las preferencias expresadas y en compras previas. Pocos clientes se quejan y muchos realmente quieren recibir estos mensajes promocionales.

El marketing basado en permisos asegura que los correos electrónicos sean enviados sólo a clientes que desean recibirlos. Sin embargo, los mercadólogos deben tener cuidado de no abusar de este privilegio. Hay una delgada línea que distingue al marketing legítimo enviado por correo electrónico del spam. Las compañías que crucen esta línea aprenderán rápidamente que la elección de "no recibirlos" está a sólo un clic de los contrariados consumidores.

Fuentes: Citas y otra información de Jennifer Drumluk y Joe Tyler, "Cracking the E-Mail Marketing Code", *Association Management*, marzo de 2005, pp. 52-56; Matt Haig, Mylene Mangalindan "Spam Queen: For Bulk E-Mailer, Pestering Millions Offers Path to Profit", *Wall Street Journal*, 13 de noviembre de 2002, p. A1; Kevin G. DeMarrais, "Federal Trade Comission Says There's Just No Easy Way to Put a Lid on Spam", *Knight Ridder Tribune Business News*, 16 de junio de 2004, p. 1; Jennifer Wolcott, "You Call It Spam, They Call It a Living", *Christian Science Monitor*, 22 de marzo de 2004, p. 12; y Nikki Swartz, "Deleting Spam Costs Business Billions", *Information Management Journal*, mayo-junio de 2005, p. 10.

Promesa y retos del comercio electrónico

El comercio electrónico sigue ofreciendo grandes promesas y retos para el futuro. A continuación analizaremos tanto las promesas del comercio electrónico como el "lado oscuro" de la web.

LA PROMESA CONTINUA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Sus más fervientes partidarios todavía pronostican una época en la que internet y el comercio electrónico sustituirán a revistas, periódicos, e incluso tiendas como fuentes de información y compras. Sin embargo, la mayor parte de los mercadólogos tienen una opinión más realista. Con seguridad, el marketing en línea se convertirá en un exitoso modelo para algunas compañías, como Amazon.com, eBay, Expedia, y Google y compañías de marketing directo como Dell. La meta de Michael Dell es que un día "*todos* los consumidores realicen *todas* sus transacciones por internet, de manera global". No obstante, para casi todas las compañías,

el marketing en línea seguirá siendo sólo un enfoque importante hacia el mercado, y trabajará junto con otros enfoques en una mezcla de marketing totalmente integrada.

Al final, a medida que las compañías sean más capaces de integrar el comercio electrónico con sus tácticas y estrategias cotidianas, la "e" se omitirá de los términos electrónicos. "La pregunta clave no es si usar tecnología de internet o no, las compañías no tienen más alternativa si es que quieren seguir siendo competitivas, sino cómo usarla", dice el estratega de negocios Michael Porter. Y añade: "Necesitamos dejar de hablar de 'industrias de internet', 'estrategias de negocios electrónicos', y 'nueva economía' y ver a internet como lo que es… un potente conjunto de herramientas que se puede usar, con prudencia o sin ella, en casi todos los sectores y como parte de casi cualquier estrategia".[43]

EL LADO OSCURO DE LA WEB

Pese a su importante promesa, existe un "lado oscuro" del marketing por internet. Aquí examinaremos dos conjuntos de preocupaciones principales: la rentabilidad de internet, y los aspectos éticos y legales.

Rentabilidad de internet Una preocupación importante es la rentabilidad, especialmente de las compañías B2C punto-com. Mientras muchas compañías B2B y detallistas B2C de sólo clic e instalaciones físicas están vendiendo de manera rentable en internet, para nuestra sorpresa, sólo algunas compañías B2C basadas sólo en internet son redituables. Uno de los problemas es que, aunque se expande rápidamente, el marketing en línea sólo llega a un espacio de mercado limitado. El público web se está desplazando cada vez más hacia la corriente dominante, pero los usuarios todavía tienden a ser más jóvenes, acomodados y cultos que la población general.[44] Esto hace que internet sea ideal para vender servicios financieros, de viajes, equipo y programas para computadora, y otros tipos de productos. Sin embargo, es menos efectivo para vender productos populares. Además, en muchas categorías de productos, los usuarios aún realizan más investigaciones sobre los artículos y curiosean en vez de hacer compras reales.

Otro problema es que internet ofrece millones de sitios web y un gran volumen de información. Por lo tanto, navegar por internet puede resultar en una tarea frustrante, confusa, y que toma mucho tiempo. En este caótico y saturado entorno, muchos sitios y anuncios publicados en la web pasan desapercibidos. Incluso cuando los notan, para muchos vendedores en línea a menudo resulta difícil retener la atención del consumidor. Un sitio debe captar la atención de los navegantes web en tan sólo algunos segundos o los perderán cuando se vayan a otro sitio. Esto deja muy poco tiempo para promover y vender los productos.

Por último, un gran número de detallistas de sólo clic son pequeños vendedores de nicho y, con el creciente número de detallistas que están estableciendo tiendas en línea, los nichos se saturan y se vuelven muy competitivos. Además, los consumidores ahora conocen más que nunca a la web, y están surgiendo nuevas tecnologías de búsqueda y sitios de comparación de compras que los ayudan a localizar las mejores ofertas. Esto hace que la web sea un espacio de mercado todavía más competitivo. Para finalizar, las compañías detallistas punto-com enfrentan una competencia más dura por parte de detallistas establecidos de clic e instalaciones físicas que entran en el mercado. Mucho del reciente crecimiento de las ventas en línea proviene de grandes compañías como Sears, L.L. Bean, Wal-Mart, Dell, y Amazon.com, compañías establecidas con marcas reconocidas y sólidas bases de clientes. Únicamente las compañías punto-com más eficaces y mejor administradas podrán sobrevivir de manera rentable contra semejante competencia.

Aspectos legales y éticos Desde un punto de vista social más amplio, las prácticas de marketing por internet han provocado el surgimiento de cuestiones éticas y legales. En secciones previas tratamos algunos de los aspectos negativos asociados con internet, como los molestos correos electrónicos no deseados y los anuncios en ventanas emergentes. Aquí examinaremos las preocupaciones por la privacidad y seguridad en línea de los consumidores, entre otros aspectos éticos y legales.

Seguridad y privacidad en línea. La *privacidad en línea* es quizás la principal preocupación del comercio electrónico. La mayoría de los mercadólogos electrónicos ha desarrollado habilidades para recopilar y analizar información detallada sobre el consumidor. Los mercadólogos pueden rastrear con facilidad a los visitantes de sitios web, y muchos consumidores que participan en las actividades de estos sitios proporcionan mucha información personal. Esto puede hacer que los consumidores resulten ser blanco fácil de abusos si las compañías

usan sin autorización la información para vender sus productos o intercambian bases de datos con otras compañías.

Muchos consumidores y legisladores están preocupados de que las compañías puedan violar los derechos a la privacidad de los consumidores. Una encuesta reveló que el 69 por ciento de los estadounidenses están de acuerdo en que "los consumidores han perdido el control de la manera en que las compañías recopilan y usan la información personal". Otro estudio mostró que 7 de cada 10 consumidores están preocupados por la privacidad en línea.[45]

Muchos consumidores también se preocupan por la *seguridad en línea*. Temen que personas sin escrúpulos intervengan sus transacciones en línea o intercepten su número de tarjeta de crédito y realicen compras no autorizadas. En un estudio reciente, seis de cada diez compradores en línea se encontraban tan preocupados por la seguridad en línea que estaban considerando reducir la cantidad de sus compras en línea en días festivos.[46] A su vez, las compañías que operan en línea temen que otras compañías usen internet para invadir sus sistemas de cómputo y realizar espionaje comercial o incluso sabotaje. Parece haber una competencia constante entre la tecnología de los sistemas de seguridad de internet y la destreza de quienes buscan violarlos.

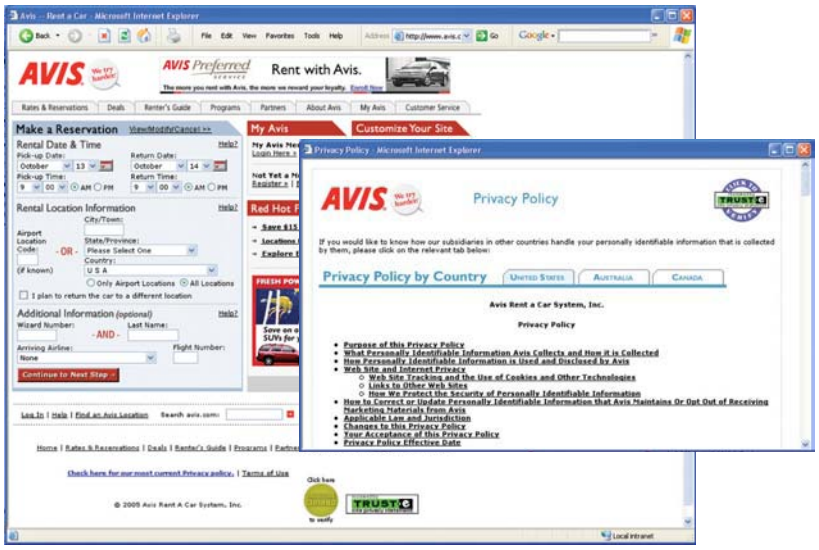
Para responder a estas preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad en línea, el gobierno federal (estadounidense) ha considerado emprender varias acciones legislativas que buscan regular la manera en que los operadores web obtienen y usan información sobre los consumidores. Estas leyes requerirían que los proveedores de servicio y los sitios comerciales web obtengan el permiso de los clientes antes de revelar información personal importante. En 2003, California promulgó la Ley de Protección de la Intimidad en Línea de California (OPPA), bajo la cual cualquier negocio que recopile información personal de los residentes de California debe realizar acciones como anunciar su política de privacidad y notificar a los consumidores qué datos serán recopilados y cómo serán usados.[47]

Los derechos acerca de la privacidad de los niños son una preocupación especial. En 1998, la Comisión Federal de Comercio estadounidense encuestó a 212 sitios web dirigidos a los niños. La encuesta reveló que un 89 por ciento de los sitios recopilaba información personal de los niños. Sin embargo, un 46 por ciento de esos sitios no incluía ninguna revelación de la recopilación y uso de dicha información. Como resultado, el Congreso aprobó la Ley de Protección de la Intimidad Infantil en Línea (COPPA), la cual requiere que los operadores de los sitios web que se dirijan a los niños anuncien sus políticas de privacidad en sus sitios. También deben notificar a los padres sobre la información que están recopilando y obtener su consentimiento antes de recabar información personal de niños menores de 13 años. Bajo esta ley, Interstate Bakeries tuvo que rediseñar su sitio web Planet Twinkie después de que la Children's Advertising Review Unit descubrió que el sitio permitía que los niños menores de 13 años enviaran su nombre completo y número telefónico sin el consentimiento de sus padres.[48]

Muchas compañías han respondido a las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad en línea con acciones propias. Para fomentar la confianza de sus clientes, compañías como Expedia y E-Loan han realizado auditorías voluntarias de sus políticas de privacidad y seguridad. Desde el año 2000, Expedia ha contratado a PricewaterhouseCoopers para realizar auditorías sobre la privacidad de sus servicios en línea. La política de privacidad de Expedia proporciona a los clientes el control total sobre el uso de la información personal que comparten en su programa de reservaciones de viajes en línea. Expedia también tiene un bufete de contabilidad independiente que evalúa con regularidad sus procedimientos y tecnología de seguridad.[49]

Y otras compañías incluso están adoptando un enfoque más amplio, que abarca toda la industria. TRUSTe es una organización autorregulada, sin fines de lucro, fundada en 1996 y que trabaja con varios patrocinadores de grandes corporaciones —incluyendo a Microsoft, AT&T, e Intuit— para auditar las medidas de privacidad y seguridad y ayudar a los consumidores a navegar por la red de manera segura. Según el sitio web de la compañía, "TRUSTe considera que un entorno de confianza y transparencia mutuas ayudará a convertir y mantener a internet como una comunidad libre, cómoda, y diversa para todos". Para tranquilizar a los consumidores, la compañía coloca su sello "de confianza" en los sitios web que cumplen con sus estándares de privacidad y seguridad.[50]

Sin embargo, las compañías que protegen fuertemente la información personal de sus clientes son pocas. Y muchos consumidores parecen ser incapaces o no estar dispuestos a proteger su propia privacidad. En una encuesta en línea reciente aplicada a los clientes, el 60 por ciento de los encuestados declaró que no sabía cómo proteger su información personal, o que no tomaba acciones consistentes para hacerlo, lo cual los volvía vulnerables mientras usaban internet.



■ Abordar cuestiones de privacidad en Internet: el sello de TRUSTe en la página Web de Avis y su declaración de privacidad corroboran que la política de privacidad y las prácticas de la empresa que han sido examinadas por TRUSTe y cumplen con los estrictos requerimientos de su programa.

Los costos de la pasividad serían muy grandes tanto para los consumidores como para las compañías. Un estudio reciente reveló que casi un 30 por ciento de los consumidores de Estados Unidos que han navegado por internet y no han realizado ninguna compra mencionaron que los fraudes con tarjetas de crédito y otros factores los han detenido de realizar compras. Otro estudio pronostica que las ventas anuales en línea serían hasta un 25 por ciento más altas si las preocupaciones de los consumidores se trataran adecuadamente.[51] Todo esto requiere acciones más firmes por parte de los mercadólogos para frenar los abusos sobre la privacidad, antes de que los legisladores lo hagan por ellos.

Otros aspectos legales y éticos. Además de los temas de privacidad y seguridad en línea, los consumidores también están preocupados por el *fraude por internet*, el cual incluye robo de identidad, fraudes en inversiones, y estafas financieras. Tan sólo el año pasado en Estados Unidos, la FTC recibió 206,000 quejas de fraude en línea y el Centro Federal de Denuncias de Delitos en Internet (IC3) recibió casi 208,000 quejas relacionadas con el fraude por internet, un alarmante aumento del 330 por ciento comparado con el año 2002. Estos fraudes le costaron a las compañías y a los consumidores más de 68 mil millones de dólares el año pasado. El Centro Federal de Quejas contra el Crimen en Internet (IC3) informa que casi el 71 por ciento de los incidentes informados implicaban a subastas en línea. Las actividades fraudulentas por lo regular se realizan mediante páginas web y correos electrónicos, y el 63.5 por ciento implica transacciones por correo electrónico.[52]

Una forma común de fraude por internet son los *correos electrónicos fraudulentos*, un tipo de robo de identidad que usa correos electrónicos engañosos y sitios web fraudulentos para engañar a los usuarios para que proporcionen información personal. De acuerdo con una encuesta, la mitad de todos los usuarios de internet han recibido un correo electrónico fraudulento. Aunque muchos consumidores no están al tanto de tales planes, esta práctica puede resultar muy costosa para los involucrados en ella. Los correos electrónicos fraudulentos también afectan a las compañías. En 2003, esto le costó a bancos y compañías de tarjetas de crédito 1.2 mil millones de dólares; además de que daña la identidad de marca de vendedores en línea legítimos que han trabajado duro para obtener la confianza de los usuarios en la web y en las transacciones por correo electrónico. Afortunadamente, las compañías están tomando acciones contra esto. Por ejemplo, en 2004 la industria de servicios bancarios estableció el Identity Theft Assistance Center para facilitar a los consumidores el reporte de actividades en línea sospechosas y su resolución.[53]

También han surgido preocupaciones en cuanto a la *segmentación y discriminación* en internet. Algunos críticos sociales y legisladores están preocupados por la llamada *división digital* —la brecha entre quienes tienen acceso a las últimas tecnologías e información de internet y quienes no—. Les preocupa que en esta era de información, no tener el mismo acceso a la información puede ser un impedimento económico y social. Señalan que el 80 por ciento de las familias estadounidenses con ingresos anuales por más de 75,000 dólares están en línea, mientras que sólo el 25 por ciento de las familias más pobres de Estados Unidos lo están también. Internacionalmente, en la mayor parte de los países africanos menos del uno por ciento de la población está en línea. "El propósito de internet era ser libre", dice un crítico. "La realidad es que no todos pueden costear una computadora o el acceso a internet".[54] Esto deja a los pobres menos informados sobre productos, servicios, y precios. Algunas personas consideran que la división digital es una crisis internacional, otros la ven como un asunto sin importancia que se ha exagerado.

Una última preocupación sobre el marketing por internet es el *acceso de grupos vulnerables o no autorizados*. Por ejemplo, para quienes venden materiales para adultos resulta difícil restringir el acceso de menores. En un ejemplo más específico, hace algún tiempo, los vendedores que usaban eBay.com fueron víctimas de un niño de 14 años que hizo ofertas y compró más de 3 millones de dólares de costosas antigüedades y raras obras de arte en el sitio. eBay mantiene una estricta política contra la subasta ejercida por personas menores de

18 años, pero confía demasiado en el sistema de honor. Desafortunadamente, este sistema de honor no pudo evitar que el adolescente se divirtiera en el ciberespacio.[55]

Pese a estos retos, compañías tanto grandes como pequeñas están apresurándose a integrar el marketing en línea a sus estrategias y mezclas de marketing. El marketing en línea seguirá creciendo y se convertirá en una potente herramienta para crear relaciones con los clientes, mejorar las ventas, comunicar información acerca de la compañía y sus productos, y entregar productos y servicios de modo más eficiente y eficaz.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Los recientes adelantos tecnológicos han creado una nueva era digital. Si quieren prosperar en este entorno nuevo, los mercadólogos tendrán que añadir ideas de internet a sus estrategias y tácticas. Este capítulo analiza la manera en que los mercadólogos se están adaptando a ello.

1. Analice cómo está afectando la era digital tanto a los consumidores como a las compañías que los atienden.

Muchas de las compañías actuales operan con base en información digital que fluye por redes conectadas entre sí. Intranets, extranets, e internet conectan a las personas y compañías entre sí y con información importante. Internet ha tenido un crecimiento explosivo y se ha convertido en *la* tecnología revolucionaria del nuevo milenio, y proporciona tanto a consumidores como a compañías las ventajas de la conectividad.

Internet y otras nuevas tecnologías han transformado la forma en que las compañías llegan y sirven a sus mercados. Internet permite que los consumidores y las compañías tengan acceso a enormes cantidades de información y la compartan con sólo dar algunos clics del ratón. A su vez, internet y otras tecnologías digitales le han proporcionado a los mercadólogos una forma totalmente nueva para llegar y atender a los clientes. Las nuevas tecnologías están ayudando a los mercadólogos a dirigir sus ofertas eficazmente a los clientes meta, e incluso apoyan a los clientes en el diseño de sus propias ofertas de marketing. Actualmente es difícil encontrar una compañía importante que no tenga presencia sustancial en la web.

2. Explique cómo han respondido las compañías ante internet y a otras poderosas nuevas tecnologías con estrategias de comercio electrónico, y cómo tales estrategias han resultado benéficas tanto para quienes compran como para quienes venden.

Operar un negocio en la era digital requiere de un modelo nuevo de la estrategia y práctica del marketing. Las compañías necesitan conservar la mayor parte de las destrezas y prácticas que les han funcionado en el pasado, pero también deben adquirir importantes habilidades y prácticas nuevas para crecer y prosperar en el entorno digital. Los negocios electrónicos implican el uso de plataformas electrónicas para realizar las operaciones de la compañía. El comercio electrónico implica procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet. Incluye el marketing en línea (el lado de venta del comercio electrónico) y las compras electrónicas (el lado de compra).

El comercio electrónico beneficia tanto a quienes compran como a quienes venden. Para los primeros, ofrece comodidad y privacidad al comprar, mayor acceso a productos, mayor surtido, y abundante información acerca de productos y compras. Es interactivo e inmediato, y confiere al consumidor un mayor control sobre el proceso de compra. Para el que vende, el comercio electrónico es una potente herramienta para crear relaciones con los clientes. Además, aumenta su rapidez y eficiencia, lo cual reduce los costos de venta. El comercio electrónico también ofrece gran flexibilidad y más fácil acceso a los mercados globales.

3. Describa los cuatro dominios principales del comercio electrónico.

Las compañías pueden practicar el comercio electrónico en cualquiera de cuatro dominios, o en todos. El comercio electrónico B2C (de compañía a consumidor) es iniciado por las compañías y se dirige a los consumidores finales. Pese a los reveses recientes después de la "fiebre del oro de las punto-com" a finales de la década de 1990, el comercio electrónico B2C sigue creciendo a un ritmo saludable. Aunque los consumidores en línea siguen teniendo ingresos un poco más altos y mayor orientación tecnológica que los compradores tradicionales, la población del ciberespacio se está volviendo mucho más general y diversa. Esta creciente diversidad abre nuevas oportunidades para los mercadólogos al seleccionar los segmentos de mercado meta. Hoy en día, los consumidores pueden comprar casi cualquier cosa en la web.

El comercio electrónico B2B (de compañía a compañía) tiene mucho mayor volumen que el B2C. Casi todas las compañías actuales operan sitios web o utilizan redes comerciales B2B, sitios de subasta, bolsas spot, catálogos de productos en línea, sitios de intercambio, u otros recursos en línea para llegar a clientes nuevos, servir más eficazmente a los clientes actuales, y lograr eficiencias de compra y mejores precios. Quienes compran y venden para compañías se reúnen en enormes espacios de mercado, o redes comerciales abiertas, para compartir información y realizar transacciones con eficiencia. O bien, establecen redes comerciales privadas que los vinculan con sus propios socios comerciales.

Mediante el comercio electrónico C2C (de consumidor a consumidor), los consumidores pueden comprar o intercambiar bienes e información directamente entre ellos.

Como ejemplos podemos citar los sitios de subasta, foros, y weblogs (blogs). Por último, gracias el comercio electrónico C2B (de consumidor a compañía), ahora es más fácil para los consumidores buscar comerciantes en la web, conocer sus productos y servicios, e iniciar compras. Mediante la web, los clientes incluso pueden controlar las transacciones con las compañías, y no al revés.

4. Comente cómo pueden usar las compañías el comercio electrónico para entregar más valor a los clientes de manera redituable.

Compañías de todo tipo están efectuando comercio electrónico. Internet engendró las punto-com *de sólo clic*, que únicamente operan en línea. Además, muchas compañías tradicionales han añadido operaciones de marketing en línea para transformarse en competidores de *clic e instalaciones físicas*. Muchas de estas compañías están teniendo más éxito en línea que sus competidores *de sólo clic*.

Las compañías pueden efectuar marketing en línea de cuatro maneras: mediante la creación de un sitio web, la colocación de anuncios y promociones en línea, el establecimiento o participación en comunidades web, o mediante la utilización del correo electrónico. El primer paso suele ser el establecimiento de un sitio web. Pero no basta que la compañía cree un sitio web: debe hacerlo interesante, fácil de usar, y útil, si es que quiere que atraiga a los visitantes, los retenga, y los incite a regresar.

Los mercadólogos electrónicos pueden usar diversas formas de publicidad en línea para desarrollar sus marcas de internet o atraer visitantes a su sitio web. Además de la publicidad en línea, otras formas de marketing en línea son: el patrocinio de contenido, los micrositios, los programas de alianzas y afiliación, y el marketing viral. Los mercadólogos en línea también pueden participar en comunidades web, las cuales aprovechan las propiedades C2C de internet. Por último, el marketing por correo electrónico se ha convertido en una herramienta muy popular para el marketing tanto B2C como B2B.

5. Presente una perspectiva general de la promesa y los desafíos que presenta el comercio electrónico para el futuro.

El comercio electrónico sigue teniendo un futuro muy prometedor. Para casi todas las compañías, el marketing en línea se convertirá en una parte importante de una mezcla de marketing plenamente integrada; para otros, será la principal forma de servir al mercado. Tarde o temprano desaparecerá la "e" de las transacciones electrónicas, y las compañías integrarán mejor el comercio electrónico a sus estrategias y tácticas cotidianas. No obstante, el comercio electrónico también enfrenta muchos retos, como la rentabilidad web —sorprendentemente pocas compañías, en especial las punto-com basadas sólo en la web, están usando la web de manera rentable—. Otro de los retos son los aspectos éticos y legales, temas sobre la privacidad y seguridad en línea, el fraude por internet, y la división digital. Pese a estos desafíos, casi todas las compañías se están apresurando a integrar el marketing en línea a sus estrategias y mezclas de marketing.

Orientación con términos clave

Comercio electrónico (438)
Comercio electrónico B2B (compañía a compañía) (442)
Comercio electrónico B2C (compañía a consumidor) (440)
Comercio electrónico C2B (consumidor a compañía) (444)
Comercio electrónico C2C (consumidor a consumidor) (443)
Comunidades web (454)
Compañías de clic e instalaciones físicas (446)
Compañías de sólo clic (445)
Extranet (437)
Internet (437)
Intranet (437)
Marketing en línea (438)
Marketing viral (453)
Negocios electrónicos (438)
Publicidad en línea (450)
Redes comerciales abiertas (442)
Redes comerciales privadas (442)
Sitio web corporativo (448)
Sitio web de marketing (448)
Spam (456)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. Analice las diferencias entre las intranets, extranets, e internet. ¿Qué propósito tiene cada una en los negocios?
2. ¿Cómo beneficia el comercio electrónico a los compradores? ¿Cómo beneficia a los vendedores?
3. Defina los cuatro dominios principales del marketing en línea y proporcione un ejemplo de cada uno.
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las redes comerciales abiertas y las redes comerciales privadas en el comercio electrónico B2B? ¿Cuáles son las ventajas de cada tipo de red?
5. Distinga las diferentes formas de promoción y publicidad en línea. ¿Qué factores debe considerar una compañía para decidir cuál de estas diferentes formas debe usar?
6. ¿Qué es un blog? ¿En qué difieren los blogs de las comunidades web?

Preguntas de aplicación

1. Las principales metas del diseño de un sitio web son que los consumidores pasen tiempo en el sitio web de la compañía y regresen. ¿Cómo pueden las siete "C" alentar las visitas repetidas al sitio web de la compañía? ¿Algunos de estos factores son más importantes que otros? Visite un

sitio web al que acceda con frecuencia y evalúelo usando las siete "C". ¿Cómo lo calificaría?

2. Observe los productos y características que ofrece Target.com. ¿Por qué un consumidor podría realizar una compra a través de Target.com en vez de ir a la tienda tradicional? ¿Qué beneficios ofrece la tienda virtual? ¿Qué desventajas tiene? ¿Qué beneficios adicionales ofrece Target.com en comparación con los sitios web de detallistas basados sólo en internet como Amazon.com?
3. Las comunidades web permiten que sus miembros se reúnan en línea e intercambien opiniones sobre temas de interés común. ¿Usted forma parte de alguna comunidad web? ¿Por qué sí o por qué no? Visite iVilliage.com. ¿Qué beneficios ofrece el sitio a sus miembros? ¿Qué oportunidades ofrece a los vendedores?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Los anuncios de medios interactivos están apareciendo por todo internet. Un estudio reciente mostró que las tasas de acceso a estos anuncios son cinco veces más altas que las de los formatos tradicionales de anuncios en línea. Según Eyeblaster, un importante proveedor de tecnología de medios interactivos, "los anuncios de medios interactivos emplean movimiento gráfico, audio, video, formatos innovadores, e interacción. Todo esto para distinguirse de la saturación de anuncios web comunes al atraer al espectador a una experiencia más interactiva y muy atractiva. Cuando la creación de marca es la meta de la campaña, los anuncios de medios interactivos pueden atraer a los consumidores a una experiencia de marca interactiva al permitirles jugar, ver un video, o ampliar el anuncio para tener acceso a más información".*

1. Visite el sitio web de Eyeblaster y observe algunos de los anuncios que la compañía ha creado (www.eyeblaster.com/knowledge/vertical_categories.asp). ¿Los anuncios le parecen atractivos? ¿Accedió a ellos para obtener más información?
2. ¿Cómo ayudan los anuncios que observó a los mercadólogos en la creación de marcas? ¿Cómo ayudan a crear y reforzar las relaciones con el cliente?

*Vea www.eyeblaster.com para obtener más información.

Enfoque en la ética

A medida que la tecnología facilita que las compañías compartan información sobre sus clientes, los defensores del consumidor se preocupan cada vez más por proteger la privacidad del consumidor. Aunque los consumidores individuales a menudo afirman que están preocupados por su privacidad, muy pocos leen las políticas de privacidad de las compañías con las cuales entablan relaciones. Para ayudar a los consumidores a navegar por la web sin preocupaciones, TRUSTe, una organización sin fines de lucro, tiene la misión de certificar y vigilar la protección de la privacidad en internet. Como resultado, la compañía se ha convertido en líder de la promoción de los anuncios sobre las políticas de privacidad en los sitios web, del consentimiento informado de los clientes, y de la información al consumidor, con casi 1500 sitios web mostrando su sello de confianza. ¿Qué significa todo esto? Una compañía que logre obtener el "sello de confianza" de TRUSTe, ha accedido a seguir los principios de privacidad de la organización y a cumplir con la supervisión y resolución para el consumidor de TRUSTe. El "sello de confianza" asegura a los usuarios web que un sitio anunciará abiertamente qué información personal está siendo recopilada, a dónde irá dicha información, cómo será usada, y si el usuario tiene la alternativa de controlar su diseminación. TRUSTe cree que tiene la solución a la principal preocupación de la mayoría de usuarios de internet —privacidad y seguridad.

1. Visite www.truste.com para conocer más sobre los servicios que proporciona TRUSTe. ¿Cuáles son las ventajas que tiene una organización que accede a autorregularse a través de TRUSTe? ¿Cuáles son las desventajas? ¿Las ventajas superan a las desventajas?
2. Use la sección Search for Sealholders de TRUSTe para seleccionar tres participantes que posean un sello de la compañía y visite sus sitios web. Examine las declaraciones de privacidad de esos sitios. ¿Qué tienen en común las declaraciones? ¿Cómo ayudan esas políticas a crear relaciones con los consumidores?
3. ¿Qué tanta responsabilidad tienen los mercadólogos de proteger la privacidad de los consumidores que realizan negocios con ellos? ¿Qué tanta responsabilidad tienen los propios consumidores?

Videos

El caso en video de iWon que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 15



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. analizar la forma en que el sistema de comercio internacional y los entornos económico, político, legal, y cultural afectan las decisiones relativas al marketing internacional de las compañías
2. describir tres enfoques clave para ingresar en mercados internacionales
3. explicar cómo las compañías adaptan sus mezclas de marketing a los mercados internacionales
4. identificar las tres formas principales de organización de marketing internacional

El mercado global

Mapa de caminos Avance de conceptos

Es hora de globalizar nuestro viaje de marketing. Hemos tratado temas globales en los capítulos anteriores —es difícil encontrar un área de marketing que no contenga por lo menos algunos aspectos internacionales—. Sin embargo, aquí nos enfocaremos en las consideraciones especiales que enfrentan las compañías cuando venden sus productos de manera global. Los adelantos en las comunicaciones, el transporte, y otras tecnologías han hecho del mundo un lugar mucho más pequeño. Hoy en día, casi todas las compañías, grandes o pequeñas, enfrentan problemas de marketing internacional. En este capítulo examinaremos seis decisiones importantes que los mercadólogos deben tomar al globalizarse.

¡Abróchese el cinturón y vámonos! Nuestra primera parada será Coca-Cola, el refresco estadounidense. ¿O es únicamente *la* marca que Estados Unidos prefiere? Siga leyendo y descubra cómo el tener la capacidad de encontrar el equilibrio exacto entre la estandarización global y la adaptación local ha convertido a Coca-Cola en la marca número uno del mundo.

Nada podría ser más estadounidense que Coca-Cola, ¿verdad? La marca es tan estadounidense como el béisbol y la tarta de manzana. Coca-Cola nació en una farmacia de Atlanta en 1893, donde se vendía a cinco centavos de dólar por vaso. Desde entonces, el primer presidente de la compañía, el astuto hombre de negocios Asa Candler, se propuso convencer a Estados Unidos de que Coca-Cola realmente era "la pausa que refresca". La bebida pronto se convirtió en un fenómeno típicamente estadounidense.

Sin embargo, desde el primer momento, Coca-Cola estaba destinada a ser más que el refresco de Estados Unidos. En 1900, Coca-Cola ya se había aventurado más allá de las fronteras estadounidenses hacia un gran número de países que incluían a Cuba, Puerto Rico, y Francia. Para la década de 1920, Coca-Cola ya había estampado su logotipo en todo tipo de artículos, desde trineos de perros en Canadá hasta los tendidos de las plazas de toros en España. Durante la Segunda Guerra Mundial, Coca-Cola construyó embotelladoras en Europa y Asia para abastecer a los soldados estadounidenses acantonados en el frente de batalla.

Un marketing vigoroso practicado en el extranjero hizo crecer la popularidad de Coca-Cola en todo el mundo. En 1971, la compañía lanzó su legendario anuncio televisivo "Me gustaría comprarle al mundo una Coca-Cola", en el que una multitud de niños cantaba la canción desde la cima de una colina italiana. En fechas más recientes, el enfoque creciente de Coca-Cola hacia los mercados emergentes, como China, India e Indonesia, donde viven 2.7 mil millones de personas, casi la mitad de la población mundial, ha fortalecido el éxito global de la marca. Posiblemente Coca-Cola ya es la marca más conocida y admirada en todo el mundo.

El éxito mundial de Coca-Cola es resultado de un hábil equilibrio entre la estandarización global y el desarrollo de marca con cierta adaptación local. Durante años, la compañía se ha regido por el mantra "pensar globalmente, actuar localmente". Coca-Cola gasta a manos llenas en publicidad global para su refresco —cerca de 1.2 mil millones de dólares al año— para crear un posicionamiento general y coherente de la marca en los más de 200 países donde se vende. Además, el sabor y el envase de Coca-Cola están prácticamente estandarizados en

todo el mundo —una botella de Coca-Cola adquirida en Nueva York o en Filadelfia contiene prácticamente el mismo sabor y tiene la misma apariencia que alguna que podría comprarse en París, Hong-Kong, Moscú, Sidney, o Abu Dhabi. Como asegura un ejecutivo de una agencia publicitaria: "Existen quizá dos productos que se prestan para el marketing global, y uno de ellos es Coca-Cola".

Aunque el sabor y el posicionamiento de Coca-Cola son muy parecidos en todo el mundo, en otros sentidos su marketing es absolutamente local. La compañía adapta cuidadosamente su mezcla de marcas y sabores, promociones, precio y distribución a las costumbres y preferencias locales de cada mercado. Por ejemplo, además de su marca central Coca-Cola, la compañía produce cerca de 400 diferentes marcas de bebidas, creadas especialmente para el gusto de los consumidores locales. Vende una bebida sabor pera en Turquía, Fanta sabor moras en Alemania, té verde endulzado con miel en China, Sprite con un ligero sabor a menta en Canadá, y una bebida deportiva llamada Aquarius en Bélgica y los Países Bajos.

En congruencia con este enfoque local, dentro del marco de su posicionamiento global más amplio, Coca-Cola adapta anuncios específicos a los mercados de cada país. Por ejemplo, en un anuncio televisivo local lanzado para celebrar el Año Nuevo Chino se presenta a un dragón en un desfile adornado desde la cabeza hasta la cola con latas rojas de Coca-Cola. El anuncio concluye afirmando: "Durante muchos siglos, el rojo ha sido el color de la buena suerte y la prosperidad".

En India, Coca-Cola utiliza promociones locales para cultivar fuertemente una imagen local. Fue patrocinador oficial de la Copa Mundial de cricket, el deporte favorito de los hindúes, y utilizó aficionados al cricket en lugar de actores para promover sus productos. Coca-Cola realiza un marketing eficaz en India tanto para detallistas como para consumidores. Un estudioso de Coca-Cola observa: "La compañía reúne a grupos de hasta 15,000 detallistas para mostrarles todo tipo de artículos, desde los más modernos refrigeradores, que Coca-Cola les renta, hasta exhibidores publicitarios. Sus vendedores van de puerta en puerta en busca de clientes nuevos. Tan sólo en Nueva Delhi, sus empleados distribuyeron más de 100,000 botellas gratuitas de Coca-Cola y Fanta el año pasado".

Nada ilustra mejor la habilidad de Coca-Cola para equilibrar un desarrollo global estandarizado de su marca con adaptación local, que el explosivo crecimiento global de Sprite. Los anuncios de Sprite se dirigen de manera uniforme hacia los jóvenes de todo el mundo con la frase: "La imagen no importa. La sed lo es todo. Obedece a tu sed". La campaña hace un llamado al aspecto rebelde de los adolescentes y a su necesidad de formar identidades individuales.

Según el director de marketing de la marca Sprite, "El significado [de Sprite] y lo que representamos es exactamente lo mismo para todo el mundo. Los adolescentes nos dicen que esto es increíblemente relevante en casi todos los mercados donde ingresamos". No obstante, como siempre, Coca-Cola adapta su mensaje a los consumidores locales. En China, por ejemplo, la campaña se suaviza un poco. "No se debe ser irreverente en China porque eso no es aceptable en su sociedad. Lo importante es ser relevante [para el público específico].", señala el mercadólogo. Como resultado de esta orientación inteligente y del sólido posicionamiento, las ventas mundiales de Sprite aumentaron un 35 por ciento durante los tres años posteriores al inicio de la campaña, ello la convirtió en la marca de refresco número cuatro del mundo.

Gracias a su habilidad para el marketing internacional, Coca-Cola domina el mercado mundial de los refrescos. Más del 70 por ciento de las ventas de la compañía y un 88 por ciento de sus ganancias provienen del extranjero. En Estados Unidos, Coca-Cola capta una impresionante participación de mercado del 43 por ciento, contra un 32 por ciento de Pepsi, pero en el resto del mundo se vende 2.5 veces más que Pepsi, y cuenta con cuatro de las cinco marcas de refresco más vendidas en el mundo: Coca-Cola, Diet Coke, Sprite, y Fanta.

Así, Coca-Cola es en verdad una marca mundial. Donde sea que usted vaya, encontrará Coca-Cola "al alcance de su sed". No obstante, Coca-Cola posee también un significado muy personal para los consumidores de diferentes rincones del planeta. Coca-Cola *es* tan estadounidense como el béisbol y la tarta de manzana, pero también es tan inglesa como el Big Ben y el té de las cinco, tan alemana como las salchichas y la cerveza, tan japonesa como el sumo y el sushi, y tan china como el ping-pong y la Gran Muralla. Consumidores de más de 200 países ven a Coca-Cola como *su* bebida. En España, Coca-Cola se ha utilizado como mezclador con vino; en Italia, se sirve con las comidas en lugar de vino o un café capuchino; en China, se consume en celebraciones especiales del gobierno.

El sitio web de la compañía sostiene: "Nuestra estrategia local nos permite escuchar las voces del mundo que demandan bebidas para toda una gama de gustos y ocasiones. Lo que las personas quieren en una bebida es encontrar un reflejo de quiénes son, dónde viven, cómo trabajan y juegan, y cómo se relajan y revitalizan. Trátese de un estudiante estadounidense que disfruta de una refrescante Coca-Cola, de una mujer italiana que hace una pausa para tomar el té, de un niño peruano que pide jugo, o de una pareja coreana que compra agua embotellada después de trotar, estamos ahí para servirles… Tener miles de millones de amigos en todo el mundo es algo especial, y nunca lo olvidamos".[1]

En el pasado, las compañías estadounidenses no prestaban mucha atención al comercio internacional. Si era posible conseguir algunas ventas adicionales mediante la exportación, perfecto, pero el mercado importante estaba en casa y ofrecía un sinnúmero de oportunidades. Además, el mercado nacional era mucho más seguro. Los directivos no tenían que aprender otros idiomas, manejar divisas extrañas y cambiantes, enfrentar incertidumbres políticas y legales, ni adaptar sus productos a las diferentes necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, hoy en día la situación es muy distinta.

Marketing global en el siglo XXI

El mundo se va reduciendo rápidamente al volverse más rápidas las comunicaciones, el transporte, y los flujos financieros. Productos desarrollados en cierto país —carteras Gucci, aparatos electrónicos Sony, hamburguesas McDonald's, sushi japonés, automóviles BMW alemanes— están encontrando una aceptación entusiasta en otros países. No nos sorprende enterarnos de que un hombre de negocios alemán porta un traje italiano, se reúne con un amigo inglés en un restaurante japonés, y luego regresa a su casa para beber vodka ruso y ver el programa *American Idol* por televisión.

El comercio internacional está en auge. Desde 1969, el número de corporaciones multinacionales diseminadas por el mundo ha crecido de 7000 a más de 63,000. Algunas de estas compañías multinacionales son verdaderos gigantes. De hecho, de las 100 "economías" más grandes del mundo, sólo 47 son países. Las otras 53 son corporaciones multinacionales. ExxonMobil, la compañía más grande del mundo, tiene ingresos anuales más altos que el producto interno bruto (PIB) del mundo, sin contar a los 20 países más grandes.[2]

Desde 2003, el comercio mundial ha estado creciendo a tasas anuales que van del 5 al 10 por ciento, mientras que el producto interno bruto global sólo ha registrado de un 2.5 a un 4 por ciento. El comercio mundial de productos y servicios se valoró en más de 10.9 billones de dólares en 2004, lo que constituía el 20 por ciento del PIB mundial. Este aumento en el comercio es más notable en países en desarrollo, que han visto cómo su participación en el comercio mundial de bienes aumentó tremendamente al 31 por ciento, la tasa más alta desde 1950.[3]

Muchas compañías estadounidenses han tenido éxito en el marketing internacional desde hace mucho tiempo: Coca-Cola, General Electric, IBM, Colgate, Caterpillar, Ford, Boeing, McDonald's, y docenas más de compañías estadounidenses han hecho del mundo su mercado. Y, en Estados Unidos, marcas como Sony, Toyota, BP, Nestlé, Nokia, y Prudential son conocidos por todos. Otros productos y servicios que aparentemente son estadounidenses en realidad son producidos por, o son propiedad de, compañías extranjeras: libros Bantam, helados Baskin-Robbins, televisores GE y RCA, leche Carnation, productos alimenticios Pillsbury, Universal Studios, y Motel 6, por mencionar sólo a unos cuantos. Michelin, el fabricante de neumáticos tan francés, ahora realiza dos tercios de sus negocios en Estados Unidos y México, mientras que Johnson & Johnson, el fabricantes de productos estadounidenses por excelencia como BAND-AIDS y champú para bebé Johnson & Johnson, realiza el 42 por ciento de sus negocios en el extranjero.[4]



■ Muchas compañías estadounidenses han hecho del mundo su mercado.

Sin embargo, aunque el comercio global está creciendo, la competencia global se está intensificando. Las compañías extranjeras se están expandiendo fuertemente hacia mercados internacionales nuevos, y los mercados nacionales ya no están muy repletos de oportunidades. Pocas industrias estadounidenses están a salvo de la competencia extranjera. Si las compañías retrasan las acciones para internacionalizarse, corren el riesgo de ser desplazadas de mercados en crecimiento ubicados en Europa Occidental, Europa Oriental, China y la Cuenca del Pacífico, Rusia, y otras áreas geográficas. La compañía que permanece en casa para ir a la segura no sólo podría perder la oportunidad de ingresar en otros mercados, sino que corre el peligro de perder su mercado local. Compañías nacionales que nunca se preocuparon por competidores extranjeros se están encontrando a esos competidores en su traspatio.

De manera irónica, aunque la necesidad que tienen actualmente las compañías de salir al extranjero es mayor que en el pasado, también ahora son mayores los riesgos. Las compañías que se globalicen podrían enfrentar gobiernos y divisas muy inestables, políticas y regulaciones gubernamentales restrictivas, y muchas barreras comerciales. La corrupción también es un problema en aumento, funcionarios gubernamentales de diversos países a menudo adjudican los negocios no al mejor postor, sino a quien proporciona el soborno más alto.

Compañía global
Compañía que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de investigación y desarrollo, producción, marketing, y financiamiento, además de ventajas en costos y en su reputación, que no están al alcance de competidores exclusivamente nacionales.

Una **compañía global** es aquella que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de marketing, producción, investigación y desarrollo, y financiamiento que no están al alcance de los competidores exclusivamente nacionales. La compañía global ve al mundo como un solo mercado: minimiza la importancia de las fronteras nacionales y desarrolla marcas "transnacionales"; obtiene capital, compra materiales y componentes, y fabrica y vende sus productos donde sea que pueda hacerlo óptimamente. Por ejemplo, Otis Elevator obtiene los sistemas de puertas de sus elevadores en Francia, piezas pequeñas con engranajes de España, componentes electrónicos de Alemania, y motores especiales de Japón. Otis utiliza a Estados Unidos únicamente para integrar los sistemas. "Las fronteras son tan siglo XX", dice un experto en marketing global. "Las transnacionales llevan la palabra 'sin estado' al siguiente nivel".[5]

Esto no implica que las pequeñas y medianas empresas deban operar en docenas de países para tener éxito. Esas compañías pueden practicar la ocupación global de nichos. Pero el mundo se está volviendo cada vez más pequeño y todas las compañías que operan en una industria global, sea grande o pequeña, deben evaluar y establecer un lugar en los mercados mundiales.

La marcada tendencia hacia la globalización implica que todas las compañías tendrán que contestar ciertas preguntas básicas: ¿Qué posición de mercado deben tratar de establecer en su país, en su región económica, y en el mundo? ¿Quiénes serán sus competidores globales, y qué estrategias y recursos emplearán? ¿Dónde se deben producir u obtener los productos? ¿Qué alianzas estratégicas se deben formar con otras compañías de todo el mundo?

Como se muestra en la figura 15.1, una compañía enfrenta seis decisiones importantes en cuanto al marketing internacional; y en este capítulo analizaremos cada una detalladamente.

Examen del entorno de marketing global

Antes de decidir si operará internacionalmente, una compañía debe entender a la perfección el entorno internacional del marketing. Ese entorno ha cambiado mucho en las últimas dos décadas, y se han creado tanto oportunidades nuevas como problemas nuevos.

EL SISTEMA DE COMERCIO INTERNACIONAL

Las compañías estadounidenses que miran hacia el extranjero deben comenzar por entender el *sistema de comercio* internacional. Al vender en otro país, una compañía enfrenta diversas

FIGURA 15.1
Principales decisiones de marketing internacional



restricciones de comercio. Los gobiernos extranjeros podrían cobrar *aranceles*, que son impuestos aplicados en ciertos productos importados y han sido diseñados para captar ingresos o para proteger a las compañías nacionales. Otros países podrían fijar *cuotas*, que son límites en la cantidad de importaciones extrajeras que aceptarán en ciertas categorías de productos. El propósito de la cuota es preservar las divisas extranjeras y proteger a la industria y al empleo locales. Las compañías estadounidenses también podrían enfrentar *controles de cambio,* los cuales limitan la cantidad de intercambio monetario con otros países y el tipo de cambio con respecto a otras divisas.

La compañía también podría enfrentar *barreras comerciales no arancelarias*, tales como alguna predisposición contra las licitaciones de compañías estadounidenses, estándares restrictivos de productos, u otras reglas con las que no cumplen los productos estadounidenses:

> Una de las formas más astutas que los japoneses han desarrollado para mantener a los fabricantes extranjeros fuera de su mercado nacional ha sido el argumento de que son "únicos". La piel japonesa es diferente, dice el gobierno, así que las compañías de cosméticos deben probar sus productos en Japón antes de venderlos ahí. Los japoneses dicen que su estómago es pequeño y sólo tiene espacio para la *mikan,* o tangerina local, y ello limita la importación de naranjas. Ahora los japoneses han ideado un argumento que podría ser el más infundado de todos: su nieve es diferente, así que el equipo para esquiar también debe ser diferente.[6]

Al mismo tiempo, ciertas fuerzas *coadyuvan* al comercio entre las naciones. Ejemplos de ello son el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) y diversos acuerdos regionales de libre comercio.

La Organización Mundial de Comercio y el GATT El GATT es un tratado que ya tiene 58 años y se diseñó para fomentar el comercio mundial mediante la reducción de aranceles y de otras barreras impuestas al comercio internacional. Desde que se gestó este tratado en 1948, las naciones constitutivas (que actualmente ascienden a 148) se han reunido en ocho rondas de negociaciones para evaluar nuevamente las barreras comerciales y establecer reglas nuevas para efectuar el comercio internacional. Las primeras siete rondas de negociaciones redujeron los aranceles promedio de productos manufacturados en todo el mundo de un 45 por ciento a sólo el 5 por ciento.[7]

Las negociaciones más recientes del GATT, la llamada Ronda de Uruguay, se prolongaron durante siete largos años antes de concluir en 1993. Los beneficios de la Ronda de Uruguay se harán sentir durante muchos años, ya que el acuerdo promueve el crecimiento del comercio global a largo plazo. Se redujeron en un 30 por ciento los aranceles que todavía persisten en el mundo. El nuevo acuerdo también amplía el GATT de modo que cubra el comercio de productos agrícolas y de una amplia gama de servicios, asimismo fortalece la protección internacional de derechos de autor, patentes, marcas comerciales, y otras formas de propiedad intelectual. Aunque el impacto financiero de tal acuerdo es difícil de medir, la investigación sugiere que al acortar las barreras comerciales en la agricultura, la fabricación, y los servicios en un tercio, la economía mundial aumentará en 613 mil millones de dólares, lo cual sería como agregar otra Australia a la economía mundial.[8]

Además de reducir las barreras comerciales y establecer normas internacionales para efectuar el comercio, la Ronda de Uruguay creó la Organización Mundial de Comercio (OMC) para hacer cumplir las reglas del GATT. En general, la OMC actuará como organización colectiva al supervisar al GATT, mediar entre disputas globales, e imponer sanciones comerciales, facultades que la organización anterior del GATT nunca poseyó. Una nueva ronda de negociaciones del GATT, la Ronda Doha, comenzó en Doha, Qatar, a fines de 2001, y debía concluir en enero de 2005, pero los debates continúan.[9]



■ La OMC y el GATT: El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) promueve el comercio mundial al reducir aranceles y otras barreras de comercio internacionales. La OMC, que supervisa al GATT, comenzó una nueva ronda de negociaciones en Doha, Qatar, a finales de 2001.

Zonas regionales de libre comercio Ciertos países han conformado *zonas de libre comercio* o **comunidades económicas** —grupos de naciones que se organizan para alcanzar metas comunes en cuanto a la reglamentación del comercio internacional—. Una de esas comunidades es la *Unión Europea* (*UE*). Esta unión, formada en 1957, se propuso crear un solo mercado europeo mediante la reducción de las barreras para permitir el libre flujo de productos, servicios, capitales, y mano de obra entre los países miembros, y el desarrollo

Comunidad económica
Grupo de naciones que se organizan para alcanzar metas comunes en cuanto a la reglamentación del comercio internacional.



■ Comunidades económicas: La Unión Europea representa uno de los mercados individuales más grandes del mundo. Sus 25 miembros actuales contienen más de 448 millones de consumidores y conforman el 20 por ciento de las exportaciones mundiales.

de políticas comerciales con otras naciones no miembros. Hoy en día, la Unión Europea representa uno de los mercados individuales más grandes del mundo. Sus 25 países miembros actuales suman más de 458 millones de consumidores y representan más del 20 por ciento de las exportaciones mundiales.[10]

La unificación europea ofrece enormes oportunidades comerciales para las compañías estadounidenses y no europeas, pero también plantea amenazas. Como resultado de la creciente unificación, las compañías europeas se harán más grandes y más competitivas. Sin embargo, algo que tal vez sea más preocupante es que la reducción de las barreras *dentro* de Europa hará que se amplíen las barreras *exteriores.* Algunos observadores contemplan una "Fortaleza Europea" que derrocha favores sobre las compañías provenientes de países de la UE pero bloquea a las compañías foráneas al imponer obstáculos.

El progreso hacia la unificación europea ha sido lento, y muchos dudan que alguna vez se alcance la unificación total. En años recientes, 12 naciones constitutivas dieron un paso importante hacia la unificación al adoptar el euro como su moneda común; y se espera que muchos otros países también lo adopten en los próximos años. La adopción generalizada del euro reducirá considerablemente el riesgo monetario asociado con las transacciones comerciales en Europa, de modo que los países miembros que antes tenían una moneda débil se convertirán en mercados más atractivos.[11]

No obstante, incluso con la adopción del euro como moneda estándar, es improbable que la UE vaya en contra de 2000 años de tradición y llegue a convertirse en los "Estados Unidos de Europa". Una comunidad con 12 idiomas y culturas diferentes siempre tendrá dificultad para unirse y actuar como entidad única. Por ejemplo, los esfuerzos por forjar una única constitución europea parecen haber fallado después de que franceses y holandeses votaron en contra a mediados de 2005. Y las disputas económicas entre los países miembros han estancado las negociaciones para elaborar un presupuesto a largo plazo. Sin embargo, aunque su éxito ha sido parcial hasta ahora, la unificación ha convertido a Europa en una fuerza global que se tiene que considerar, tiene un PIB anual combinado de más de 11.6 billones de dólares.[12]

En 1994, el *Tratado de Libre Comercio de América del Norte* (*TLCAN*, o sólo *TLC*) estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá. Dicho acuerdo creó un solo mercado de 434 millones de personas que producen y consumen bienes y servicios por un valor de más de 13.8 billones de dólares. A medida que el TLC vaya implementándose dentro de un periodo de 15 años, irá eliminando todas las barreras comerciales y restricciones a la inversión entre estos tres países; hasta ahora, ha permitido que el comercio florezca entre ellos. Cada día, Estados Unidos intercambia más de medio billón de dólares en bienes y servicios con Canadá; y en 1998, México rebasó a Japón para convertirse en el segundo socio comercial más grande de Estados Unidos.[13]

En vista del aparente éxito del TLC, el Acuerdo de Libre Comercio de América Central (ALCAC), estableció una zona de libre comercio entre Estados Unidos y Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua. Actualmente se están entablando conversaciones para el establecimiento del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Esta descomunal zona de libre comercio incluiría a 34 países que se extienden desde el estrecho de Bering hasta el Cabo de Hornos, con una población de 800 millones de personas y un producto interno bruto combinado de más de 17 billones de dólares.[14]

En Sudamérica y toda Latinoamérica se están formando otras áreas de libre comercio. Por ejemplo, el MERCOSUR vincula a nueve países latinoamericanos y centroamericanos, y la Comunidad Andina (CAN) vincula a otros cinco países. A finales de 2004, MERCOSUR y CAN accedieron a unificarse, creando así la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), que se inspiró en el modelo de la Unión Europea. Se espera que la integración total entre los dos bloques de comercio se realice en 2007, y la eliminación total de los aranceles en el año 2019. Con una población de más de 367 millones, una economía combinada de más de 2.8 billones de dólares al año, y exportaciones con valor de 181 mil millones de dólares, UNASUR constituirá el bloque comercial más grande después del TLC y la Unión Europea.[15]

Aunque la tendencia reciente hacia la creación de zonas de libre comercio ha causado gran interés y nuevas oportunidades de mercado, también hace surgir varias preocupaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos los sindicatos temen que el TLC vaya a provocar un éxodo mayor de empleos de manufactura hacia México, donde los salarios son mucho más bajos. Los ecologistas se preocupan porque las compañías que no están dispuestas a ceñirse a las

estrictas reglas de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos se ubiquen en México, donde la reglamentación contra la contaminación es menos rígida.[16]

Cada nación tiene características únicas que es preciso entender. Qué tan preparado está un país para recibir los diferentes productos y servicios, y qué tan atractivo es como mercado para las compañías extranjeras, depende de sus entornos económico, político, legal, y cultural.

ENTORNO ECONÓMICO

Los mercadólogos internacionales deben estudiar la economía de cada país. Dos factores económicos reflejan el atractivo de un país como mercado: la estructura industrial del país y su distribución del ingreso.

La *estructura industrial* de un país moldea sus necesidades de productos y servicios, sus niveles de ingreso, y sus niveles de empleo. Los cuatro tipos de estructuras industriales son:

1. *Economías de subsistencia:* En una economía de subsistencia, la mayoría de las personas se dedica a practicar una agricultura sencilla. La gente consume casi todo lo que produce e intercambia el resto por bienes y servicios simples. Aquí son pocas las oportunidades de mercado.
2. *Economías exportadoras de materias primas:* Estas economías son ricas en uno o varios recursos naturales, pero pobres en otros sentidos. Gran parte de sus ingresos proviene de la exportación de esos recursos. Como ejemplos están Chile (estaño y cobre), la República Democrática del Congo (cobre, cobalto, y café), y Arabia Saudita (petróleo). Estos países son buenos mercados para vender equipo pesado, herramientas e insumos, y camiones. Si hay muchos residentes extranjeros y una clase alta acomodada, también representan mercados para artículos de lujo.
3. *Economías en proceso de industrialización:* En estas economías la fabricación representa entre un 10 y un 20 por ciento de la economía del país. Como ejemplos podemos citar a Egipto, India, y Brasil. Al aumentar el número de fábricas, el país necesita importar más materias primas textiles, acero, y maquinaria pesada, y menos textiles acabados, productos de papel, y automóviles. La industrialización suele crear una nueva clase adinerada y una clase media pequeña pero en crecimiento, y ambas exigen tipos nuevos de productos importados.
4. *Economías industriales:* Las economías industriales son exportadores importantes de productos manufacturados y de fondos de inversión. Estos países intercambian bienes entre sí y también los exportan a otros tipos de economías a cambio de materias primas y productos semiacabados. Las variadas actividades de fabricación de estos países industriales y su numerosa clase media los convierten en buenos mercados para todo tipo de bienes.

El segundo factor económico es la *distribución del ingreso* en el país. Las naciones industrializadas podrían tener hogares con ingresos alto, medio, y bajo. Por contraste, los países con economías de subsistencia podrían consistir principalmente en hogares con ingreso familiar muy bajo. Otros países podrían tener sólo hogares con ingresos muy bajos o bien muy altos. Sin embargo, incluso las economías pobres o en desarrollo podrían tener mercados atractivos para todo tipo de productos, incluidos los de lujo. Por ejemplo, muchas compañías que venden marcas de lujo se están apresurando a aprovechar los mercados de consumo de China de rápido desarrollo:[17]

> Más de la mitad de los 1.3 mil millones de consumidores chinos apenas pueden costear el arroz, sin mencionar los lujos. De acuerdo con el Banco Mundial, más de 400 millones de chinos viven con menos de 2 dólares al día. Por ahora, en China sólo cerca del uno por ciento de la población (aproximadamente 13 millones de personas) gana lo suficiente como para siquiera considerar la compra de lujosos productos de marca. Sin embargo, elegantes marcas como Gucci y Cartier, BMW y Bentley, ya están llegando a China. ¿Cómo pueden los proveedores de bolsas de mano de 2000 dólares, relojes de 20,000, y limusinas de un millón, prosperar en una economía en desarrollo? Fácil, dice un ejecutivo de Cartier. "Recuerde, incluso las ciudades de mediano tamaño de China… tienen poblaciones más grandes que Suiza. Así que no importa si el porcentaje de personas que pueden costear nuestros productos en esas ciudades es muy pequeño.".
>
> Deslumbrados por el ritmo a que la floreciente economía china está acuñando millonarios y engrosando las filas de la clase media, las marcas de lujo están apresurándose a vigilar el espacio de tiendas, promocionar sus productos, y sen-



■ Entorno económico: Muchos mercadólogos de marcas de lujo se apresuran a aprovechar los mercados de consumo de rápido desarrollo en China.

tar las bases de un mercado que esperan incluya finalmente hasta 10 millones de ostentosos consumidores. "Los chinos son un público natural para bienes de lujo", señala un analista. Después de décadas de socialismo y pobreza, la elite de China de repente está "ansiosa por mostrar su nueva riqueza". Las casas de moda europeas les ayudan con gusto. Giorgio Armani ofreció recientemente un espectáculo de moda lleno de estrellas para celebrar la apertura de su tienda de 12,000 pies cuadrados a orillas del río en Shangai; Armani promete abrir 30 tiendas en China antes de que se celebren las Olimpiadas de 2008 en Beijing. Hace poco Gucci abrió tiendas en Hangzhou y Chengdu, con lo cual ya tiene seis en total en China. Y no sólo es la ropa. Cartier, con ya nueve tiendas en China y esperando abrir siete más, ha visto cómo sus ventas se han duplicado en ese país en los últimos siete años. Los fabricantes de automóviles también se están apresurando. BMW cortó recientemente el listón de su nueva fábrica basada en China, y que tiene capacidad para producir 50,000 automóviles BMW al año. El elegante A6 de Audi ha surgido como el automóvil preferido por las personas con rangos más altos en el Partido Comunista, a pesar de su precio de 230,000 dólares. Bentley, que vendió 70 autos en China en 2003, incluyendo 10 limusinas con un precio de más de un millón de dólares cada una, tiene tres concesionarios en China, lo mismo que Rolls-Royce.[18]

Así, los entornos económicos regionales y nacionales afectarán las decisiones del mercadólogo internacional con respecto a los mercados globales en que debe incursionar y la forma en que debe hacerlo.

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Las naciones difieren mucho en cuanto a sus entornos político y legal. Al considerar si debe realizar negocios en un país determinado, una compañía debe considerar factores como las actitudes de ese país hacia las compras internacionales, la burocracia del gobierno, la estabilidad política, y la regulación monetaria.

Algunas naciones reciben con brazos abiertos a las compañías extranjeras, mientras que otras son muy hostiles. Por ejemplo, India ha importunado a las compañías extranjeras con sus cuotas de importación, restricciones sobre divisas, y otras limitaciones que hacen que la operación ahí se convierta en un desafío. Por contraste, otros países asiáticos, como Singapur y Tailandia, cortejan a los inversionistas extranjeros y les ofrecen incentivos abundantes y condiciones de operación favorables. La estabilidad política es otro problema. Por ejemplo, en India el gobierno es muy inestable. En este país se han elegido 10 nuevos gobernantes en los últimos 20 años, ello aumenta el riesgo de operar ahí. Aunque casi todos los mercadólogos internacionales aún consideran que India es un mercado de gran atractivo, su inestable situación política afectará la manera en que manejen sus negocios y aspectos financieros.[19]

Las compañías también deben tener en cuenta la regulación monetaria de los distintos países. Quienes venden buscan obtener sus utilidades en una divisa que tenga valor para ellos. Idealmente, el que compra puede pagar en la divisa del que vende o en otras divisas mundiales. Si esto no es posible, quienes venden podrían aceptar una divisa bloqueada —una cuya salida del país está restringida por el gobierno del comprador— si pueden comprar en ese mismo país otras mercancías que necesitan o pueden vender en otro lado a cambio de la divisa que buscan. Además de los límites monetarios, las variaciones en los tipos de cambio también crean riesgos importantes para los que venden.

Contracomercio
Comercio internacional que implica el intercambio directo o indirecto de bienes por otros bienes en lugar de efectivo.

La mayor parte del comercio internacional implica transacciones en efectivo. No obstante, muchas naciones carecen de divisas sólidas suficientes para pagar lo que compran a otros países, y podrían querer pagar con otras cosas además de efectivo. Esto ha dado pie a una práctica muy común llamada **contracomercio**. El contracomercio adopta varias formas: el *trueque* implica el intercambio directo de bienes o servicios, como cuando Azerbaiján importó trigo de Rumania a cambio de petróleo, y Vietnam intercambió arroz a Filipinas por fertilizantes y cocos. Otra forma es la *compensación* (o *recompra*), donde el que vende entrega una planta, equipo, o tecnología a otro país y acepta recibir como pago una parte de los bienes producidos resultantes. De esta manera, la corporación japonesa Fukusuke vendió máquinas de tejer y materias primas al fabricante de ropa Chinatex de Shangai a

cambio de las prendas terminadas producidas en las máquinas. La forma de contracomercio más común es la *compra a cambio*, donde el que vende recibe todo su pago en efectivo pero acepta gastar una porción de ese dinero en el otro país dentro de un periodo determinado. Por ejemplo, Boeing vende aviones a India y accede comprarle café, arroz, aceite de ricino, y otros bienes hindúes y venderlos en otros lugares.[20]

Los convenios de contracomercio pueden ser muy complejos. Por ejemplo, hace algunos años Daimler-Chrysler acordó vender 30 camiones a Rumania a cambio de 150 jeeps rumanos, que luego vendió a Ecuador a cambio de plátanos, vendidos a su vez a una cadena de supermercados alemana a cambio de marcos. Gracias a estos vericuetos, Daimler-Chrysler logró obtener su pago en moneda alemana.

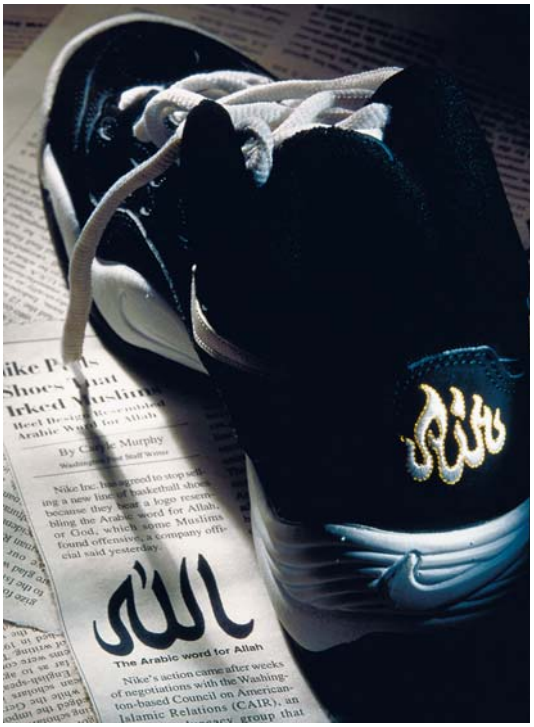
ENTORNO CULTURAL

Cada país tiene sus propias tradiciones, normas, y tabús. Al diseñar las estrategias globales de marketing, las compañías deben entender la manera en que la cultura afecta las reacciones de los consumidores en cada mercado mundial, y también cómo sus estrategias afectan a las culturas locales.

El impacto de la cultura en la estrategia de marketing El vendedor debe examinar las formas en que los consumidores de los diferentes países ven y utilizan ciertos productos, antes de planificar un programa de marketing. Las sorpresas son frecuentes. Por ejemplo, en Francia un ciudadano típico emplea casi el doble de cosméticos que su esposa. Alemanes y franceses comen más espagueti de marca empacado que los italianos. Los niños italianos gustan de comer tablillas de chocolate puestas entre rebanadas de pan como bocadillo. Las mujeres de Tanzania no sirven a sus hijos huevos por temor a volverlos calvos o impotentes.

Las compañías que hacen caso omiso de tales diferencias pueden llegar a cometer errores muy costosos y embarazosos. He aquí un ejemplo:

> McDonald's y Coca-Cola se las arreglaron para ofender a todo el mundo musulmán al colocar la bandera de Arabia Saudita en sus empaques. El diseño de la bandera incluye un extracto del Corán (el texto sagrado del Islam), y para los musulmanes es impensable tirar su Sagrada Escritura a la basura. Nike enfrentó una situación similar en los países árabes cuando los musulmanes objetaron un logotipo estilizado con la palabra "Air" que se parecía a "Alá" en caracteres árabes. Nike se disculpó por su error y dejó de distribuir los zapatos deportivos que incluían dicho logotipo.[21]



■ Ignorar las diferencias culturales puede producir penosos errores. Cuando Nike se dio cuenta de que su estilizado logotipo "Air" se parecía a "Alá" en caracteres árabes, se disculpó por su error y dejó de distribuir los zapatos deportivos que lo incluían.

Las normas y conductas de negocios también varían de un país a otro. Por ejemplo, a los ejecutivos estadounidenses les gusta ir directo al asunto y hacer ofertas rápidas y directas. Sin embargo, a los empresarios japoneses y asiáticos esta conducta a menudo les parece ofensiva, prefieren empezar con una conversación agradable, y rara vez dicen que no en conversaciones cara a cara. A los sudamericanos les gusta sentarse o pararse muy cerca unos de otros cuando hablan de negocios; de hecho, casi nariz con nariz. Los ejecutivos estadounidenses de negocios tienden a hacerse hacia atrás a medida que el sudamericano se acerca; al final, es posible que ambos se sientan ofendidos. Los ejecutivos estadounidenses deben ser notificados sobre todos estos factores antes de que sean enviados a realizar negocios en otro país.[22]

Asimismo, las compañías que entienden los matices culturales pueden aprovecharlos al posicionar sus productos internacionalmente. Consideremos el siguiente ejemplo:

> Un anuncio televisivo en India muestra a una mujer soñando despierta: su pequeña hija participa en un concurso de belleza vestida como Blanca Nieves, y baila sobre el escenario. Su vestido es de un blanco inmaculado. Las ropas de las concursantes, que danzan en el fondo, se ven un poco grises. Desde luego, Blanca Nieves gana el concurso. La madre despierta al escuchar la risa de su adorada familia, y observa orgullosa su lavadora Whirpool White Magic. Este anuncio televisivo es producto de 14 meses de investigación por parte de Whirlpool sobre la psicología de los consumidores hindúes. Entre otras cosas, [Whirlpool] averiguó que las amas de



■ Entorno cultural global: Al entender los matices culturales, Whirlpool se ha convertido en la marca principal del creciente mercado de lavadoras automáticas en India. Diseñó máquinas que mantienen más blancas las prendas blancas.

casa aprecian la higiene y la pureza, a las cuales asocian con el color blanco. El problema es que las prendas blancas a menudo pierden su color después de lavarlas muchas veces con el agua local. Además de apelar en los anuncios a este amor por la pureza, las máquinas diseñadas a la medida de Whirpool son muy buenas con las telas blancas. Whirpool es ahora la marca principal en el creciente mercado de lavadoras automáticas en India.[23]

Así, entender las tradiciones culturales, preferencias, y conductas puede ayudar a las compañías a evitar errores embarazosos y a aprovechar las oportunidades multiculturales.

El impacto de la estrategia de marketing en la cultura En tanto que los mercadólogos se preocupan por el impacto que tiene la cultura en sus estrategias globales de marketing, otros podrían preocuparse por el impacto que las estrategias de marketing tienen sobre la cultura. Por ejemplo, algunos críticos argumentan que la "globalización" realmente quiere decir "norteamericanización".

> En el centro comercial, entre el restaurante de comida rápida y la tienda de bollos, hay un grupo de jóvenes en el que todos usan pantalones de combate, patinetas, y hablan con modismos mientras observan a una mujer que pasa por ahí vistiendo DKNY, y llevando una revista *Time* en una mano y un café con leche en la otra. Ella, a su vez, pasa junto a un tipo que usa una gorra de los Yankees y está hablando por su teléfono celular Motorola sobre la última película de Scorsese que vio la noche anterior.
>
> La anterior es una escena estadounidense típica, sólo que no está situada en Estados Unidos, sino en el Reino Unido. La cultura estadounidense es tan penetrante que esta escena podría representarse en una docena de ciudades. Budapest o Berlín, Bogotá o Burdeos, incluso Manila y hasta Moscú. A medida que la inigualable superpotencia global exporta su cultura a una escala sin precedentes… en ocasiones los ideales estadounidenses también se transmiten, como los derechos individuales, la libertad de expresión, y el respeto por las mujeres, y esto hace que las culturas locales se enriquezcan. Sin embargo, otras veces el materialismo o algunas cosas peores se convierten en el mensaje transmitido y las tradiciones locales se destruyen.[24]

Los críticos se preocupan acerca de que cuanta más gente en el mundo esté expuesta a los estilos de vida estadounidenses en los alimentos que comen, las tiendas donde compran, y los programas de televisión y películas que ven, perderán más sus identidades culturales individuales. Sostienen que la exposición a los valores y productos estadounidenses erosionará sus culturas y occidentalizará al mundo. Los defensores de la globalización refutan que el intercambio cultural se presenta en ambas direcciones (vea Marketing en acción 15.1).

MARKETING EN ACCIÓN 15.1

Globalización contra norteamericanización: ¿La globalización usa orejas de Mickey Mouse?

Muchos críticos sociales argumentan que las grandes compañías multinacionales como McDonald's, Coca-Cola, Nike, Microsoft, Disney, y MTV no sólo están "globalizando" sus marcas, sino que están "norteamericanizando" las culturas del mundo. Hoy en día, la globalización a menudo usa orejas de Mickey Mouse, come big Macs, bebe Coca-Cola o Pepsi, y utiliza [software] Windows de [Microsoft]", dice Thomas Friedman en su libro *The Lexus and the Olive Tree*.

Los críticos se preocupan de que, bajo el "McDominio", los países del mundo están perdiendo sus identidades culturales individuales. Los adolescentes de India ven MTV y piden a sus padres ropa y otros símbolos más occidentalizados de la cultura popular y los valores estadounidenses. Las abuelas de las pequeñas villas europeas ya no pasan cada mañana visitando los mercados locales de carne, pan, y verduras para reunir los ingredientes de la cena. Ahora, en cambio, compran en los supercentros de Wal-Mart. En Arabia Saudita las mujeres ven películas estadounidenses y cuestionan sus papeles sociales. En China, casi nadie bebía café nunca antes de que Starbucks entrara en el mercado. Ahora, los consumidores chinos van a las tiendas Starbucks "porque son símbolo de un nuevo estilo de vida". De manera similar, en China, donde McDonald's opera 80 restaurantes tan sólo en Beijing, casi la mitad de los niños identifican a la cadena como una marca nacional.

Estas preocupaciones, provocadas por las disputas internacionales sobre la política exterior de Estados Unidos y la invasión a Irak, han conducido a una reacción violenta contra la globalización estadounidense. Las conocidas marcas estadounidenses se han convertido en objetos de boicot y protestas en muchos mercados internacionales. Como símbolos del capitalismo estadounidense, compañías como Coca-Cola, McDonald's, Nike, y KFC han sido blanco de los opositores a la globalización en lugares muy conocidos en todo el mundo, especialmente cuando el sentimiento antiestadounidense ha estado más marcado. Por ejemplo, casi inmediatamente después de que las fuerzas armadas estadounidenses desplegaron su ofensiva contra Afganistán luego de los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, las tiendas McDonald's y KFC ubicadas en Pakistán, India, y otros lugares alrededor del mundo fueron atacadas. En Karachi, la capital de Pakistán, miles de manifestantes, gritando "Muera Estados Unidos", atacaron el consulado estadounidense. Cuando la policía los detuvo con barricadas y gas lacrimógeno, "se dirigieron a la segunda mejor opción: el coronel Sanders", dijo un reportero que estaba en el lugar. "No importaba que el KFC cercano, 1 de los 18 que había en Pakistán, fuera propiedad local. El logotipo rojo, azul y blanco de KFC fue justificación suficiente". Los manifestantes prendieron fuego al restaurante antes de que la policía pudiera detenerlos.

A pesar de semejantes imágenes, los defensores de la globalización argumentan que las preocupaciones sobre la "norteamericanización" y el potencial daño a las marcas estadounidense han sido exagerados. Las marcas estadounidenses están funcionando muy bien en el entorno internacional. En la más reciente encuesta de *BusinessWeek*/Interbrand sobre marcas locales, 12 de las 15 marcas principales eran de propiedad estadounidense. Y basados en un reciente estudio de 3300 consumidores en 41 países, los investigadores concluyeron que los consumidores no parecen traducir los sentimientos antiestadounidenses en sentimientos contra las marcas:

> Lo que *no* encontramos fue un sentimiento antiestadounidense que empañara sus opiniones sobre las marcas globales estadounidenses. [En vez de eso] encontramos que a los consumidores simplemente no les importaba si las marcas globales que compraban eran estadounidenses. Seguramente muchas personas *dijeron que sí* les importaba. Un panelista francés llamó a las marcas estadounidenses "amenazas imperialistas que debilitan la cultura francesa". Un alemán dijo que los estadounidenses "querían imponer su opinión en todos". Pero [las palabras] contradecían la realidad. Cuando analizaron la medida en que las decisiones de compra de los consumidores estaban influenciadas por las raíces estadounidenses de los productos, descubrieron que el impacto era insignificante.

Además, la mayoría de los estudios revela que el intercambio cultural se presenta en ambas direcciones —Estados Unidos recibe tantas influencias culturales como las que proporciona—:

> Hollywood domina el mercado cinematográfico global: capta el 90 por ciento del público en algunos mercados europeos. Sin embargo, la televisión británica está produciendo tantos programas de éxito como los que recibe de su competidor estadounidense, por ejemplo, éxitos como *Who Wants to be a Millionaire* y *American Idol*. Y mientras que los antillanos están observando más básquetbol que cricket, y algunos jóvenes chinos están poniendo los nombres de las superestrellas de la NBC en sus camisetas, la creciente popularidad del fútbol estadounidense tiene raíces profundamente internacionales. Incluso la niñez estadounidense ha estado muy influenciada por importaciones culturales asiáticas y europeas. Casi todos los niños conocen a los Power Rangers, al Tamagotchi y a Pokémon, Sega y Nintendo. Y los libros de J. K. Rowling sobre el muy británico Harry Potter están redefiniendo la manera de pensar de una generación de jóvenes estadounidenses, sin mencionar a los millones de adultos que también han caído bajo su hechizo. Por el momento, el inglés sigue siendo el idioma dominante en el ciberespacio, y el acceso a la web a menudo significa que la juventud del Tercer Mundo tiene mayor exposición a la cultura popular estadounidense. Sin embargo, estas mismas tecnologías permiten que los estudiantes balcánicos que estudian en Estados Unidos puedan escuchar noticias y música en la web de Serbia o Bosnia. Gracias a la comunicación de banda ancha, los productores de medios extranjeros distribuirán películas y programas de televisión directamente a los consumidores estadounidenses sin tener que pasar por los censores estadounidenses.

Las compañías estadounidenses también han aprendido que para tener éxito en el extranjero se deben adaptar a valores y tradiciones de la cultura local, en vez de tratar de imponer los suyos. El director ejecutivo de McDonald's señala que la compañía es "una red descentralizada… de tiendas de propiedad local que son muy flexibles y se adaptan muy bien a las condiciones locales". Este concepto se utiliza también en el sitio web de McDonald's y en su cultura corporativa. La compañía alienta a las franquicias a intro-

(*continúa*)

ducir en el menú artículos que reflejen los gustos locales, incluyendo a la Maharaja Mac (hecha con pollo) en India, la hamburguesa McPork con Thai Basil en Tailandia, y la hamburguesa McTempeh (hecha con frijol de soya fermentado) en Indonesia. De hecho, los restaurantes McDonald's ubicados en Bombay y Delhi contienen un menú desarrollado localmente en más del 75 por ciento.

De manera similar, Disneyland Paris fracasó al principio porque no tomó en cuenta los valores y las conductas culturales. Según un ejecutivo de Euro Disney, "Cuando lanzamos el parque, creíamos que era suficiente con ser Disney. Ahora nos hemos dado cuenta de que nuestros visitantes necesitan sentirse bienvenidos tomando en cuenta su propia cultura y hábitos de viaje". Esta comprensión ha convertido a Disneyland Paris en la principal atracción turística de Europa —siendo aún más popular que la Torre Eiffel—. El parque atrae ahora a más de 12.5 millones de visitantes al año. Y Disney introdujo recientemente el Walt Disney Studios Park, un parque con tema cinematográfico que acompaña en París a la revitalizada atracción. El nuevo parque combina el entretenimiento y las atracciones de Disney con la historia y cultura de las películas europeas. Un espectáculo que celebra la historia de la animación presenta a personajes de Disney que hablan seis diferentes idiomas. En los juegos, la narración está a cargo de estrellas extranjeras como Jeremy Irons, Isabella Rossellini y Nastassia Kinski hablando cada uno en su lengua materna.

Así que, ¿la globalización usa orejas de Mickey Mouse? La cultura estadounidense parece ser más poderosa en estos días que la cultura de los demás países, lo cual convierte a Estados Unidos en el exportador de cultura más grande del mundo. Pero la globalización es una calle de dos sentidos. Como lo expresa un experto: "Si la globalización usa orejas de Mickey Mouse, también viste una boina francesa [habla por un teléfono celular Nokia, compra muebles en IKEA, maneja un Toyota Camry], y escucha un Walkman Sony."





■ *Impacto del marketing global en las culturas: Las preocupaciones sobre que la "globalización" realmente significa "norteamericanización", algunas veces han provocado reacciones violentas contra la globalización estadounidense.*

Fuentes: Citas y otra información de Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (Nueva York: Anchor Books, 2000); Douglas B. Holt, John A. Quelch, y Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", *Harvard Business Review*, septiembre de 2004, pp. 68-75; Elisabeth Rosenthal, "Buicks, Starbucks and Fried Chicken. Still China?", *New York Times*, 25 de febrero de 2002, p. A4; Susan Postlewaite, "U.S. Marketers Try to Head Off Boycotts", *Advertising Age*, 31 de marzo de 2003, pp. 3, 90; Paulo Prada y Bruce Orwall, "A Certain'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park —Movie-Themed Site Near Paris Is Multilingual— Serves Wine and Better Sausage Variety", *Wall Street Journal*, 12 de marzo de 2002, p. B1; Mark Rice-Oxley, "In 2,000 Years, Will the World Remember Disney or Plato?", *Christian Science Monitor*, 15 de enero de 2004, p. 16; "Euro Disney S.C.A.", *Hoover's Company Records*, Austin, Texas, 15 de julio de 2005, p. 90721; y Robert Berner y David Kiley, "Global Brands", *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2004, pp. 86-94.

La decisión de internacionalizarse

No todas las compañías tienen que aventurarse hacia los mercados internacionales para poder sobrevivir. Por ejemplo, la mayoría de los negocios locales sólo necesitan vender bien en el mercado local. Operar sólo en el país propio es más fácil y seguro. Los directivos no tienen que aprender otro idioma ni conocer las leyes de otro país, manejar monedas inestables, enfrentar incertidumbres políticas y legales, ni rediseñar sus productos para adaptarlos a las expectativas de clientes distintos. Sin embargo, las compañías que operan en industrias globales, donde su posición estratégica dentro de mercados específicos depende en buena parte de su posición global en general, deben competir a nivel mundial si quieren tener éxito.

Hay varios factores que podrían llevar a una compañía a ingresar en la arena internacional. Los competidores globales podrían estar atacando el mercado local de la compañía al ofrecer mejores productos o precios más bajos. La compañía podría querer contraatacar a esos competidores en sus mercados nacionales para que tengan que dedicar sus recursos a sus propios mercados. Podría ser que el mercado nacional se haya estancado o se esté contrayendo y los mercados extranjeros presenten mejores oportunidades de lucro. O tal vez los clientes de la compañía estén expandiéndose en el extranjero y necesiten servicio internacional.

Antes de salir al extranjero, la compañía debe sopesar varios riesgos y contestar muchas preguntas acerca de su capacidad para operar globalmente. ¿La compañía puede aprender a entender las preferencias y el comportamiento de compra de los consumidores de otros países? ¿Puede ofrecer productos competitivos y atractivos? ¿Podrá adaptarse a la cultura de negocios de otros países y tratar eficazmente con extranjeros? ¿Los directivos de la compañía cuentan con la experiencia internacional necesaria? ¿La dirección ha considerado el impacto de los reglamentos y el entorno político de los otros países?

En vista de las dificultades que se presentan para ingresar en los mercados internacionales, las compañías regularmente no actúan sino hasta que alguna situación o suceso los empuja hacia el escenario global. Alguien, un exportador nacional, un importador extranjero, un gobierno extranjero, podría solicitar a la compañía que venda fuera de su país. O bien, la compañía podría tener excesiva capacidad y necesitar encontrar mercados adicionales para sus productos.

Decisión sobre los mercados en que se ingresará

Antes de salir al extranjero, la compañía debe tratar de definir sus *objetivos y políticas de marketing* internacional; y decidir qué *volumen* de ventas buscará tener en el extranjero. La mayor parte de las compañías comienza en pequeño cuando sale al extranjero. Algunas planean seguir siendo pequeñas, considerando las ventas internacionales como un área secundaria de su negocio. Otras compañías tienen planes más amplios, y observan a las ventas internacionales como tanto o más importantes que sus ventas nacionales.

La compañía también debe decidir en *cuántos* países buscará vender. Debe tener cuidado de no extenderse demasiado ni de crecer más allá de las propias capacidades al operar en muchos países demasiado pronto. Luego, la compañía debe decidir el *tipo* de países en los que va a ingresar. El atractivo de un país depende del producto, de los factores geográficos, del ingreso y de la población, del clima político, y de otros factores. El comerciante podría preferir ciertos grupos de países o zonas del mundo. En años recientes han surgido muchos mercados nuevos e importantes que ofrecen tanto oportunidades sustanciales como difíciles retos.

Después de preparar una lista de posibles mercados internacionales, la compañía debe estudiarlos y clasificarlos individualmente. Por ejemplo, la decisión de Colgate de entrar en el mercado chino parecería bastante directa: la enorme población china es el mercado más grande del mundo para los dentífricos. Y puesto que tan sólo un 20 por ciento de la población rural de China se cepilla los dientes diariamente, éste ya enorme mercado podría crecer aun más. Sin embargo, Colgate sigue cuestionando si *sólo* el tamaño del mercado es razón suficiente para realizar grandes inversiones en China.



■ La decisión de Colgate de entrar en el enorme mercado chino parece bastante directa. Por medio de fuertes programas promocionales e informativos, Colgate ha ampliado su participación de mercado del 7 por ciento en 1995 al 35 por ciento en menos de una década.

Colgate debe plantearse algunas preguntas importantes: ¿Podrá superar las barreras culturales y convencer a los consumidores chinos de que deben cepillar sus dientes con regularidad? ¿China posee las tecnologías necesarias de producción y distribución? ¿Puede Colgate competir eficazmente con docenas de competidores locales, como la marca nacional administrada por Unilever y la marca Crest de P&G? ¿El gobierno chino seguirá siendo estable y le brindará su apoyo? El éxito actual de Colgate en China sugiere que la respuesta podría ser sí a todas las preguntas. Al dedicarse fuertemente a desarrollar programas promocionales e informativos —desde campañas de anuncios masivos hasta visitas a escuelas locales para patrocinar la investigación del cuidado oral—, Colgate ha ampliado su participación de mercado del 7 por ciento en 1995 al 35 por ciento en la actualidad. Sin embargo, el futuro de Colgate en China sigue plagado de incertidumbres.[25]

Los posibles mercados globales se deben calificar según varios factores, que incluyen tamaño del mercado, crecimiento del mercado, costo de operar, ventaja competitiva, y nivel de riesgo. La meta es determinar el potencial de cada mercado mediante el uso de indicadores como los que muestra la tabla 15.1. Luego, el mercadólogo deberá decidir cuáles mercados ofrecen el mayor rendimiento para la inversión a largo plazo.

TABLA 15.1
Indicadores de potencial de un mercado

Características demográficas	Factores socioculturales
Educación	Estilos de vida, creencias, y valores del consumidor
Tamaño y crecimiento de la población	Normas y enfoques de negocios
Composición de edad de la población	Normas sociales
	Idiomas
Características geográficas	**Factores políticos y legales**
Condiciones climáticas	Prioridades nacionales
Tamaño del país	Estabilidad política
Densidad de la población urbana, rural	Actitudes del gobierno hacia el comercio global
Estructura de transportación y accesibilidad al mercado	Burocracia gubernamental
	Regulaciones monetarias y comerciales
Factores económicos	
Tamaño y crecimiento del PIB	
Distribución del ingreso	
Infraestructura industrial	
Recursos naturales	
Recursos humanos y financieros	

Decisión sobre cómo ingresar en el mercado

Una vez que una compañía ha decidido vender en otro país, debe determinar la mejor forma de ingresar en ese mercado. Sus alternativas son *exportación*, realización de una *compañía conjunta*, e *inversión directa*. En la figura 15.2 se muestran las tres estrategias a seguir para lograr el ingreso en un mercado, junto con las posibilidades que ofrece cada una. Tal como se aprecia en la figura, cuanto más a la derecha se ubica una estrategia, más compromiso y riesgo implica, pero también más control y utilidades potenciales.

EXPORTACIÓN

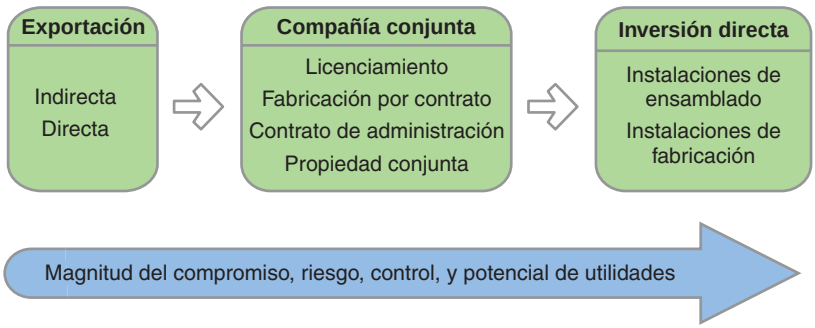
Exportación
Ingresar en un mercado extranjero por medio de la venta de bienes producidos, a menudo con poca modificación, en el país de origen de la compañía.

La manera más sencilla de ingresar en un mercado extranjero es mediante la **exportación**. La compañía podría exportar pasivamente sus excedentes de vez en cuando, o mantener un compromiso activo de ampliar sus exportaciones hacia un mercado en particular. En cualquier caso, la compañía produce todos sus bienes en su país de origen, aunque podría modificarlos para el mercado de exportación. La exportación es la estrategia que menos cambios requiere en las líneas de productos, organización, inversiones, o misión de la compañía.

Las compañías suelen comenzar con *exportaciones indirectas*, es decir, a trabajar a través de intermediarios independientes de marketing internacional. La exportación indirecta requiere de una inversión menor porque la compañía no necesita mantener una fuerza de ventas ni una serie de contactos en el extranjero. Además, el riesgo es más bajo. Los intermediarios internacionales de marketing aportan conocimientos y servicios a la relación, de modo que el exportador normalmente comete menos errores.

En algún momento, la compañía podría probar la *exportación directa* al manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores con esta estrategia, pero

FIGURA 15.2
Estrategias de ingreso en un mercado



también lo son los posibles rendimientos. Una compañía puede realizar exportación directa de varias formas: establecer un departamento de exportaciones en su país que se encargue de las actividades de exportación; establecer una sucursal en el extranjero que maneje las ventas, la distribución, y tal vez la promoción. La sucursal de ventas proporciona a la compañía una presencia y un control mayores sobre el programa exportador en el mercado extranjero y a menudo sirve como centro de exhibición y de servicio a clientes. Otra posibilidad es que la compañía envíe ocasionalmente al extranjero vendedores de su país para conseguir clientes. Por último, la compañía puede exportar a través de distribuidores localizados en el extranjero que compran la mercancía para revenderla, o bien a través de agentes basados en el extranjero que venden los productos a nombre de la compañía.

COMPAÑÍA CONJUNTA

Un segundo método utilizado para ingresar en un mercado extranjero es la **compañía conjunta:** unirse a compañías extranjeras para producir o vender bienes o servicios. La compañía conjunta difiere de la exportación en que la compañía se asocia a otra compañía del país anfitrión para vender o promover en ese país; y difiere de la inversión directa en que se forma una asociación con alguien del otro país. Hay cuatro tipos de compañía conjunta: el licenciamiento, la fabricación por contrato, el contrato de administración, y la propiedad conjunta.[26]

Compañía conjunta
Ingresar en mercados extranjeros uniéndose a compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

Licenciamiento
Método utilizado para ingresar en un mercado extranjero mediante la firma de un convenio entre la compañía y un licenciatario del mercado extranjero para otorgar el derecho a utilizar un proceso de fabricación, una marca comercial, una patente, un secreto industrial, u otro elemento de valor a cambio de una cuota o regalía.

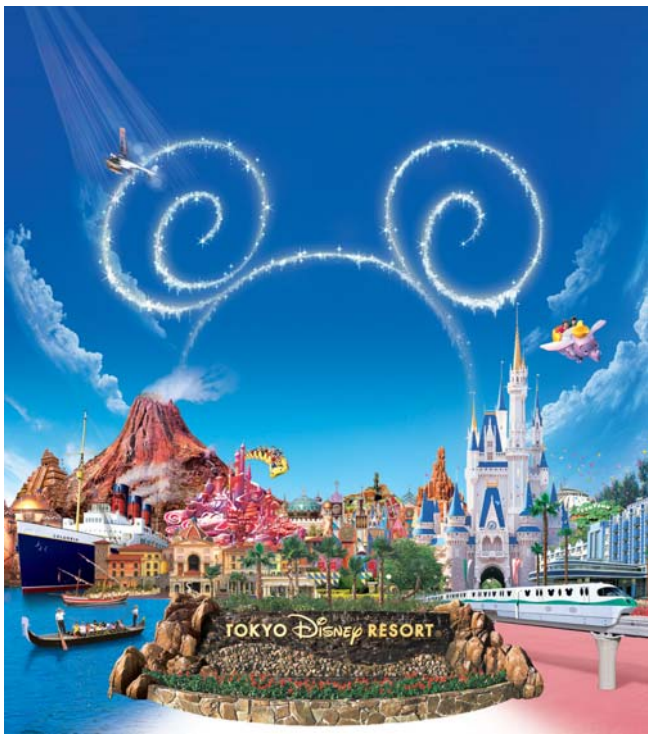
Fabricación por contrato
Empresa conjunta en la que una compañía contrata fabricantes de un mercado extranjero para elaborar un producto o prestar un servicio.

Contratación de administración
Compañía conjunta en la que la compañía nacional proporciona conocimientos y habilidades administrativas a una compañía extranjera que aporta el capital; la compañía nacional exporta servicios administrativos, no productos.

Licenciamiento El **licenciamiento** es una forma sencilla de incursionar en el marketing internacional. La compañía celebra un convenio con un licenciatario del mercado extranjero. A cambio de una cuota o regalías, el licenciatario adquiere el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca comercial, la patente, el secreto industrial, u otro elemento de valor de la compañía. Así, la compañía puede ingresar en el mercado con bajo riesgo; el licenciatario adquiere conocimientos de producción o un producto o marca muy conocidos sin tener que comenzar desde cero.

Coca-Cola incursiona internacionalmente al otorgar licencias a embotelladoras de todo el mundo, y a las cuales proporciona el jarabe que necesitan para elaborar el producto. En Japón, la cerveza Budweiser se elabora en las cervecerías Kirin, y los cigarrillos Marlboro se enrollan en Japan Tobacco, Inc. La casa de bolsa E*Trade ha establecido sitios web marca E*Trade bajo convenios de licencia en varios países. Y Tokyo Disneyland Resort es propiedad de Oriental Land Company bajo licencia de Walt Disney Company.

Sin embargo, el licenciamiento puede presentar desventajas: la compañía mantiene menor control sobre el licenciatario del que mantendría en sus propias instalaciones de producción. Además, si el licenciatario tiene mucho éxito, la compañía habrá renunciado a esas utilidades, e incluso si el contrato termina, la compañía podría encontrarse con que colaboró en la creación de un competidor.



■ Licenciamiento: Tokyo Disneyland Resort es propiedad de Oriental Land Company (una compañía japonesa de desarrollo), la cual opera bajo licencia de Walt Disney Company.

Fabricación por contrato Otra posibilidad es la **fabricación por contrato** —la compañía firma un contrato con fabricantes del mercado extranjero para elaborar su producto o prestar su servicio—. Sears utilizó este método para abrir tiendas departamentales en México y España, donde encontró fabricantes locales competentes para elaborar muchos de los productos que vende. Las desventajas de la fabricación por contrato son el menor control sobre el proceso de fabricación y la pérdida de utilidades potenciales por fabricación. Los beneficios son la posibilidad de iniciar operaciones más rápido, con menos riesgo, y la oportunidad posterior de formar una sociedad con el fabricante local o comprarlo.

Contratación de administración Una compañía que practica la **contratación de administración** proporciona conocimientos administrativos a una compañía extranjera que aporta el capital. La compañía nacional exporta servicios administrativos, más que productos. Hilton utiliza este sistema para administrar hoteles en todo el mundo.

La contratación de administración es un método de bajo riesgo para ingresar en un mercado extranjero, y produce ingresos desde el principio. El sistema es todavía más atractivo si la compañía que proporciona la planta directiva tiene la oportunidad de comprar posteriormente acciones de la compañía administrada. Sin embargo, el sistema no es razonable si la compañía tiene alternativas mejores para aplicar su talento directivo o cuando puede obtener utilidades mayores si realiza toda la operación. Además, la contratación de administración impide que la compañía establezca su propia operación durante cierto tiempo.

Propiedad conjunta
Empresa conjunta en la que una compañía se asocia con inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local en el que la compañía comparte la propiedad y el control.

Propiedad conjunta La **propiedad conjunta** consiste en que una compañía une sus fuerzas a las de inversionistas extranjeros para crear un negocio local donde la propiedad y el control son compartidos entre ambas partes. Una compañía podría comprar acciones de una compañía local, o las dos partes podrían formar una compañía nueva. La propiedad conjunta puede ser un requisito establecido por razones económicas o políticas. Es posible que la compañía extranjera carezca de los recursos financieros, físicos, o directivos necesarios para intentarlo por su cuenta. O bien, el gobierno extranjero podría exigir la propiedad conjunta como condición para operar en ese país.

KFC ingresó en Japón mediante una compañía de propiedad conjunta con el conglomerado japonés Mitsubishi. KFC buscaba la forma de ingresar en el extenso pero difícil mercado japonés de la comida rápida. A su vez, Mitsubishi, uno de los mayores productores de pollo de Japón, entendía a la cultura japonesa y contaba con dinero para invertir. Juntos, contribuyeron al éxito de KFC en el casi cerrado mercado japonés. Resulta sorprendente que, guiado por Mitsubishi, KFC desarrolló un posicionamiento decididamente no japonés para sus restaurantes japoneses:

> Cuando KFC entró a Japón, los japoneses no se sentían cómodos con las ideas de la comida rápida y las franquicias. Veían a la comida rápida como algo artificial y poco saludable. Para crear confianza, KFC Japan desarrolló anuncios que mostraban la versión más auténtica posible de los inicios del coronel Sanders. Los anuncios presentaban a la madre sureña por excelencia y destacaban la filosofía de KFC: hospitalidad sureña, viejas tradiciones estadounidenses, y auténtica cocina casera. Con la canción "My Old Kentucky Home" de Stephen Foster como fondo, el comercial mostraba la forma en que la madre del coronel Sanders preparaba y servía a sus nietos pollo KFC hecho con 11 condimentos secretos. Evocaba escenas de cocina casera del sur estadounidense, con lo que posicionó a KFC como un manjar saludable y aristocrático. La campaña tuvo un éxito sensacional: el resultado fue que los japoneses se volvieron locos por este pollo estadounidense tan especial. Casi todos los japoneses se saben de memoria "My Old Kentucky Home". Y en la actualidad hay más de 1100 restaurantes KFC por todo el país.[27]

La propiedad conjunta tiene ciertas desventajas. Los socios podrían estar en desacuerdo con respecto a las políticas de marketing, de inversión, u otras. Mientras que a muchas compañías estadounidenses les gusta reinvertir las ganancias para crecer, las compañías locales a menudo prefieren retirar esas utilidades; y mientras que las compañías estadounidenses ponen énfasis en el papel del marketing, los inversionistas locales podrían dar mayor importancia a las ventas.



■ Propiedad conjunta: KFC ingresó a Japón mediante una compañía de propiedad conjunta con el conglomerado japonés Mitsubishi.

INVERSIÓN DIRECTA

En un mercado extranjero, la mayor participación se logra a través de la **inversión directa** —el establecimiento de instalaciones de ensamblado o fabricación en otro país—. Si una compañía ha adquirido experiencia en exportación, y si el mercado extranjero es lo bastante grande, las instalaciones de producción basadas en el extranjero ofrecen muchas ventajas. La compañía podría obtener costos más bajos ya sea porque la mano de obra o las materias primas resulten más baratas, porque el gobierno extranjero ofrezca incentivos de inversión, o porque existan ahorros en la transportación. La compañía podría mejorar su imagen en el país anfitrión porque crearía empleos. En general, la compañía desarrolla una relación más profunda con el gobierno, los clientes, los proveedores y distribuidores locales, y esto le permite adaptar mejor sus productos al mercado local. Por último, la compañía mantiene un control total sobre su inversión y, por lo tanto, puede desarrollar políticas especiales de fabricación y marketing para alcanzar sus objetivos internacionales de largo plazo.

Inversión directa
Ingresar en un mercado extranjero mediante el establecimiento de instalaciones de ensamblado o de fabricación basadas en el extranjero.

La principal desventaja de la inversión directa es que la compañía enfrenta muchos riesgos, como monedas restringidas o devaluadas, caída de mercados o cambios de gobierno. En algunos casos, la compañía no tiene más alternativa que aceptar tales riesgos si quiere operar en el país anfitrión.

Vinculación de conceptos

Baje la velocidad y piense un momento en las estrategias de marketing global de McDonald's.

- ¿En qué medida podría estandarizarse McDonald's para posicionarse en el mercado chino? ¿Qué estrategia de mercado y que elementos de su programa podrían ser similares a los que usa en Estados Unidos y en otras partes del mundo occidental? ¿Cuáles se deben adaptar? Sea específico.
- ¿En qué medida podría estandarizarse McDonald's para ingresar al mercado canadiense? ¿Qué elementos se podrían estandarizar y qué elementos se deberían adaptar?
- ¿En qué medida contribuyen los esfuerzos de "globalización" de McDonald's a la "norteamericanización" de los países y las culturas del mundo? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de tales desarrollos culturales?

Decisión sobre el programa global de marketing

Las compañías que operan en uno o más mercados extranjeros deben decidir qué tanto adaptarán sus mezclas de marketing a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las compañías globales que utilizan una **mezcla de marketing estandarizada** para todo el mundo: venden prácticamente los mismos productos y emplean los mismos enfoques de marketing en todos los países. En el otro extremo tenemos una **mezcla de marketing adaptada.** En este caso, el productor ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, con ello incurre en costos mayores pero tiene la esperanza de aumentar su participación en el mercado y sus rendimientos.

Mezcla de marketing estandarizada
Estrategia de marketing internacional que utiliza básicamente el mismo producto, la misma publicidad, los mismos canales de distribución, y demás elementos de la mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la compañía.

Mezcla de marketing adaptada
Estrategia de marketing internacional para ajustar los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado internacional meta, con ello se incurre en más costos esperando obtener mayor participación de mercado y mayores rendimientos.

La cuestión de que si es necesario adaptar o estandarizar la mezcla de marketing se ha debatido mucho en años recientes. Por un lado, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está convirtiendo al mundo en un lugar más pequeño, y que las necesidades de los consumidores de todo el mundo se parecen cada vez más. Esto allana el camino para desarrollar "marcas globales" y el marketing global estandarizado. A su vez, las marcas globales y la estandarización producen mayor poder para las marcas y reducen los costos por economías de escala.

Por otro lado, el concepto de marketing sostiene que los programas de marketing resultan más eficaces cuando se adaptan a las necesidades particulares de cada grupo de consumidores meta. Si este concepto es válido dentro de un país, deberá ser aún más válido en los mercados internacionales. A pesar de la convergencia global, los consumidores de los diferentes países aún poseen antecedentes culturales muy variados; difieren mucho en sus antecedentes culturales, necesidades y deseos, poder de compra, preferencias de productos, y patrones de compra. Dado que es difícil cambiar estas diferencias, casi todos los mercadólogos adaptan sus productos, precios, canales, y promociones a los deseos de los consumidores de cada país.

Sin embargo, la estandarización global no es un asunto de todo o nada, sino más bien cuestión de grado. Casi todos los mercadólogos internacionales sugieren que las compañías "piensen globalmente, pero actúen localmente" —que busquen un equilibro entre la estandarización y la adaptación—. Estos mercadólogos defienden una estrategia "glocal" en la que la compañía estandariza ciertos elementos centrales de marketing y adapta localmente otros. El nivel corporativo proporciona a la estrategia global una dirección; las unidades locales se enfocan en las diferencias de los consumidores individuales detectadas en los mercados globales. Simon Clift, director de marketing para productos de consumo global del gigante Unilever, lo expone así: "Estamos tratando de encontrar un equilibrio entre ser mecánicamente globales y totalmente locales".[28]

McDonald's opera de este modo. Utiliza básicamente la misma fórmula operativa en sus restaurantes de todo el mundo, pero adapta su menú a los gustos locales. En Corea vende la hamburguesa Bulgogi, carne de cerdo rostizada servida en un bollo con salsa de soya y ajo. En India, donde las vacas se consideran sagradas, McDonald's sirve McChicken, Filet-O-Fish, McVeggie (hamburguesa vegetariana), Pizza McPuffs, McAloo Tikki (hamburguesa de papa con especias), y Maharaja Mac —dos hamburguesas de pollo, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos, y cebollas en un bollo con semillas de ajonjolí—. De manera similar, L'Oréal vende marcas realmente globales, incluyendo entre otras a Maybelline, Garnier, Redken, Lancombe, Helena Rubinstein, Kiehl's, Biotherm, Softsheen-Carson, Vichy, y los perfumes Ralph Lauren y Giorgio Armani; pero adapta estas marcas a los matices culturales de cada mercado local:[29]

> ¿Cómo puede una compañía francesa con un director ejecutivo británico vender exitosamente una versión japonesa de un lápiz de labios estadounidense en Rusia? Preguntémosle a L'Oréal, que vende cada año más de 18 mil millones de dólares en cosméticos, productos para el cuidado del cabello, y perfumes en 150 países, convirtiéndose así en la compañía de cosméticos más grande del mundo. L'Oréal vende sus marcas globalmente al entender cómo adaptarlas a los matices culturales en mercados locales específicos. Para L'Oréal, eso significa encontrar marcas locales, arreglarlas, posicionarlas para un mercado meta específico, y exportarlas a nuevos clientes en todo el mundo, luego, para apoyar sus labores, la compañía gasta 4 mil millones de dólares al año en la adaptación de sus mensajes de marketing global a las culturas locales.



■ Mezcla de marketing adaptada: En India, McDonald's sirve hamburguesas de pollo, pescado, y vegetales, y la Maharaja Mac —dos hamburguesas de pollo, salsa especial, lechuga, queso, pepinillos, y cebollas en un bollo con semillas de ajonjolí.

Por ejemplo, en 1996, la compañía compró al aburrido productor de cosméticos estadounidense Maybelline. Para revigorizar y globalizar la marca, trasladó sus oficinas centrales de Tennessee a Nueva York y añadió el "New York" a la marca. La resultante imagen urbana, astuta, y de la Gran Manzana se posicionó bien con el precio de la marca de cosméticos de uso diario. La transformación le produjo a Maybelline un 20 por ciento de participación de mercado en su categoría en Europa Occidental. El joven posicionamiento urbano también logró éxito en Asia, donde pocas mujeres saben que la moderna marca Maybelline "New York" pertenece al gigante de cosméticos francés L'Oréal. Cuando el director ejecutivo Lindsey Owens-Jones dirigió recientemente una conferencia de la UNESCO, nadie alzó una ceja cuando describió a L'Oréal como "las Naciones Unidas de la belleza".

PRODUCTO

Existen cinco estrategias para adaptar el producto y su promoción a un mercado global (vea la figura 15.3).[30] Primero examinaremos las tres estrategias de producto y luego veremos las dos estrategias de promoción.

Extensión directa de producto
Comercializar un producto en un mercado extranjero sin cambio alguno.

La extensión directa de producto implica comercializar un producto en un mercado extranjero sin efectuarle ningún cambio. La alta dirección indica a su personal de marketing: "Tomen el producto tal como está y encuéntrenle clientes.". El primer paso, sin embargo, debe ser averiguar si los consumidores del extranjero utilizan ese producto y en qué forma lo prefieren.

La extensión directa ha tenido éxito en algunos casos, pero en otros ha resultado un desastre. Los cereales Kellogg, los rastrillos Gillette, la cerveza Heineken, y las herramientas Black and Decker se venden con éxito de prácticamente la misma forma en todo el mundo. En cambio, General Foods introdujo su postre en polvo estándar Jell-O en el mercado británico sin averiguar que los consumidores ingleses lo prefieren en forma de oblea o pastilla sólida. Asimismo, Philips comenzó a obtener utilidades en Japón sólo después de reducir el tamaño de sus cafeteras para que cupieran en las más pequeñas cocinas de los japoneses, y el de sus rasuradoras para que los japoneses pudieran sujetarlas mejor con sus más pequeñas manos. La extensión directa es atractiva porque no conlleva costos adicionales de desarrollo de producto, cambios en los procesos de fabricación, ni promoción nueva, pero puede resultar costosa a la larga si los productos no logran satisfacer a los consumidores extranjeros.

Adaptación de productos
Adaptar un producto de modo que satisfaga las condiciones o los deseos locales de mercados extranjeros.

La adaptación de productos implica modificar el producto para ajustarlo a las condiciones o deseos locales. Por ejemplo, los champús Vidal Sassoon de Procter & Gamble contienen el mismo perfume en todo el mundo, pero la intensidad del aroma varía por país: mayor en Europa y menor en Japón, donde se prefieren los aromas sutiles. Gerber ofrece a los bebés japoneses alimentos que podrían ser repugnantes para muchos consumidores occidentales —entre los favoritos locales están el guiso de lenguado y espinacas, espaguetis con hueva de bacalao, estofado de artemisa, y sardinas molidas con salsa de rábano blanco—. La superestrella finlandesa de los teléfonos celulares Nokia adaptó su teléfono de la serie 6100 a todos los mercados importantes. Sus técnicos incorporaron un reconocimiento rudimentario de voz para Asia, donde los teclados son problemáticos, y aumentó el volumen del timbre para que se pudiera escuchar en las abigarradas calles asiáticas.

Invención de productos
Crear productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

La **invención de productos** consiste en crear algo nuevo para el mercado extranjero. Esta estrategia puede adoptar dos formas. Una forma implica el mantenimiento o reintroducción de formas anteriores del producto que por casualidad estén bien adaptadas a las necesidades de un país determinado. Volkswagen siguió produciendo y vendiendo su antiguo modelo VW Beetle en México hasta hace poco. O bien, una compañía podría crear un producto nuevo para satisfacer una necesidad en otro país. Por ejemplo, Sony agregó el modelo "U" a su línea de computadoras personales VAIO para satisfacer las necesidades

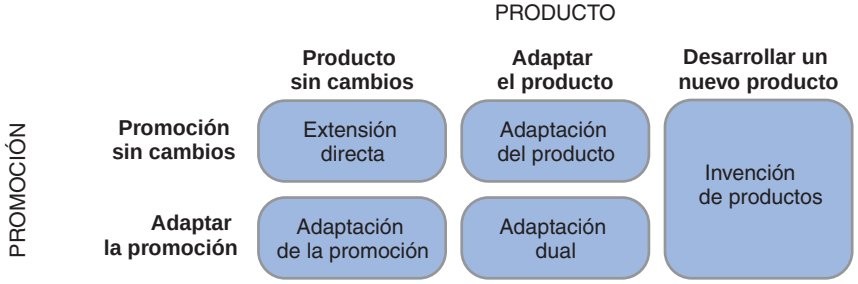


FIGURA 15.3
Cinco estrategias globales de producto y promoción

únicas de los consumidores japoneses, aunque no tuviera mucho atractivo en Estados Unidos ni en otros mercados mundiales:

> Quizá la U sea el producto más "japonés" de toda la línea VAIO de Sony. Considerada como una "palmtop", es la computadora portátil más pequeña del mundo. Mide menos de 7 pulgadas de ancho, y tiene una pantalla diagonal de 5 pulgadas que hace parecer a las computadoras personales del tamaño de un jugador de sumo. Sony se dio cuenta de que en las horas pico los trenes de Tokio estaban demasiado atestados de gente como para permitir a las personas usar sus computadoras portátiles. "En Tokio, las únicas personas que pueden darse el lujo de sentase son las primeras en subirse al tren", dice Mark Hanson, un vicepresidente de Sony. El punto de U, explica, "es proporcionar a los usuarios la experiencia de lo que yo llamo una computadora para usar de pie". Los modelos más nuevos no contienen un teclado, de ahí su semejanza con las computadoras portátiles. En vez de eso, la U incluye una pantalla táctil y una función de teclado en pantalla, junto con un teclado separado plegadizo que se puede colocar cuando las condiciones lo permiten. ¿Cómo se traduce esto al mercado estadounidense? Las diferencias culturales son enormes. Muchos más estadounidenses utilizan el teclado que los japoneses (algunos caracteres japoneses se parecen mucho), y las personas que utilizan el teclado tradicional probablemente rechazarán los teclados en pantalla. Además, pocos estadounidenses tienen que enfrentar horas pico parecidas a las de Tokio.[31]

PROMOCIÓN

Las compañías pueden adoptar la misma estrategia de promoción que emplearon en su mercado nacional o bien modificarla para cada mercado local. Consideremos los mensajes publicitarios. Algunas compañías globales utilizan un tema publicitario estandarizado en todo el mundo. Por ejemplo, Guy Laroche usa prácticamente los mismos anuncios para promocionar sus fragancias Drakkar Noir en Europa y en los países árabes. Sin embargo, las versiones árabes van relacionadas con la sensualidad.



■ Algunas compañías estandarizan su publicidad en todo el mundo, y sólo la adaptan para satisfacer las diferencias culturales. Guy Laroche usa anuncios similares en Europa (izquierda) y los países árabes (derecha), pero la sensualidad es más sutil en la versión árabe —el hombre está vestido y la mujer casi no lo toca.

A veces también se alteran los colores para evitar tabús en otros países. El color púrpura se asocia a la muerte en casi toda Latinoamérica; el blanco es un color de luto en Japón; y el verde se asocia a la enfermedad selvática en Malasia. Kellogg también tuvo que cambiar el nombre de su cereal Bran Buds en Suecia, donde ese nombre significa algo así como "granjero quemado". En América, Mitsubishi cambió el nombre japonés de su camioneta Pajero a Montero; parece que *pajero* en español es un argot para la autogratificación sexual. (Vea en el Marketing en acción 15.3 otros ejemplos de errores lingüísticos detectados en el marketing internacional).[32]

Otras compañías siguen una estrategia de **adaptación de la comunicación** adaptando completamente sus mensajes publicitarios a los mercados locales. En Estados Unidos los anuncios de Kellogg promueven la comparación entre el sabor y la nutrición de los cereales Kellogg contra marcas de la competencia. En Francia, donde los consumidores casi no beben leche y toman desayunos muy ligeros, los anuncios de Kellogg deben convencerlos de que los cereales son un desayuno delicioso y saludable. En India, donde muchos consumidores desayunan platillos pesados, fritos, los anuncios de Kellogg tratan de convencerlos de cambiar a una dieta más ligera y nutritiva en el desayuno.

Adaptación de la comunicación
Estrategia de comunicación global que adapta plenamente los mensajes publicitarios a los mercados locales.

De modo similar, Coca-Cola vende su bebida baja en calorías como Diet Coke en Norteamérica, Reino Unido, Medio Oriente, y Lejano Oriente, pero como Light en otros lugares. Según el directivo de marca global de Diet Coke, en los países de habla española los comerciales de Coke Light "posicionan al refresco como un objeto de deseo, no como una forma de sentirse bien acerca de uno mismo, que es como se posiciona en Estados Unidos". Este "posicionamiento por deseo" se basa en investigaciones que muestran que "Coca-Cola Light se percibe en otras partes del mundo como una marca vibrante que exuda presunción sensual".[33]

MARKETING EN ACCIÓN 15.2

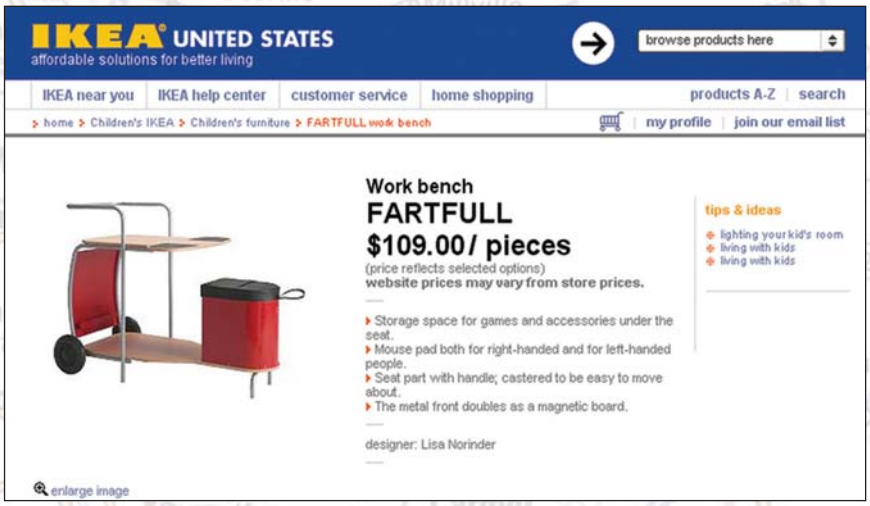
¡Cuidado con lo que dice!

Muchas compañías globales han tenido problemas para cruzar la barrera del idioma, con resultados que van desde situaciones ligeramente embarazosas hasta un fracaso total. Marcas y frases publicitarias aparentemente inocuas pueden adquirir significados no intencionales u ocultos cuando se traducen a otro idioma. Las traducciones descuidadas pueden hacer que una compañía parezca ridícula ante los ojos de los consumidores extranjeros.

Todos nos hemos topado con ejemplos al comprar productos extranjeros. He aquí uno de una compañía originaria de Taiwán que intentaba explicar a los niños cómo instalar una rampa en un garaje para automóviles de juguete: "Antes de jugar, fija la placa de espera como se muestra en el siguiente diagrama. Después de fijarla, ya será posible jugar con ella sin necesidad de fijarla nuevamente." Muchas compañías estadounidenses han cometido atrocidades similares al hacer marketing en el extranjero.

Los tropiezos clásicos con el idioma tienen que ver con marcas estandarizadas que no salen bien libradas de una traducción. Cuando Coca-Cola comenzó a vender su bebida en China en la década de 1920, estableció un grupo de caracteres chinos que, al pronunciarse, sonaban como el nombre del producto. Lo malo es que el significado real de los caracteres era "muerde el renacuajo de cera". Ahora los caracteres de las botellas de Coca-Cola chinas significan "felicidad en la boca".

Varios fabricantes estadounidenses de automóviles han tenido problemas similares cuando sus marcas han chocado contra la barrera del idioma. En español, el Chevy Nova da la idea de que "no va". GM cambió el nombre a Caribe y las ventas aumentaron. Buick renombró como Allure su nuevo LaCrosse sedán en Canadá cuando descubrió que el nombre se asemeja mucho a la palabra en argot que se utiliza en Quebec para la masturbación. Rolls-Royce evitó el uso del nombre Silver Mist en los mercados alemanes, donde *mist* significa estiércol. Sunbeam, sin embargo, sí ingresó en el mercado alemán con su rizador para el cabello Mist Stick. Como era de esperar, a los alemanes no les atrajo mucho la "barrita de estiércol". Algo parecido le pasó a Colgate cuando introdujo en Francia un dentífrico llamado Cue, que es el nombre de una revista pornográfica muy conocida.



■ *Barreras globales del idioma: Algunos nombres de marcas estandarizadas no se traducen bien globalmente.*

Una compañía bien intencionada vendió en Brasil su champú con el nombre Evitol, pero pronto se dio cuenta de que sus anuncios estaban tratando de vender un "anticonceptivo de caspa". Se dice que una compañía estadounidense tuvo problemas para comercializar la leche Pet en zonas de habla francesa. Parece que en francés la palabra *pet* significa, entre otras cosas, soltar una ventosidad. De manera similar, IKEA vendió una mesa de trabajo para niños llamada FARTFULL (que en inglés significa lleno de ventosidades, y en sueco significa "veloz"), pronto descontinuó el producto. Hunt-Wesson introdujo sus productos Big John en Quebec como Gros Jos, antes de enterarse de que esto significa "senos grandes" en francés. A diferencia de FARTFULL, esto no tuvo ningún efecto aparente sobre las ventas.

Interbrand de Londres, la compañía que desarrolló nombres tan conocidos como Prozac y Acura, hace poco preparó una lista de las peores marcas en la que están incluidas las siguientes y algunas extranjeras que un estadounidense nunca verá en su Safeway local: papel sanitario Krapp (Dinamarca), cereal Crapsy Fruit (Francia), papel sanitario Happy End (Alemania), yogurt Mukk (Italia), limonada Zit (Alemania), curry en polvo Poo (Argentina), y limonada Pschitt (Francia)

Los turistas a menudo se topan con consejos bien intencionados por parte de compañías de servicio, los cuales adquieren significados muy distintos de lo que se pretendía transmitir. El menú de un restaurante suizo anunciaba orgullosamente: "Nuestros vinos lo dejan sin esperanza". Ciertos letreros colocados en un hotel japonés anunciaban: "Lo invitamos a aprovecharse de la camarera". En una lavandería de Roma, se instaba: "Señoras, dejen su ropa aquí y dediquen la tarde a divertirse." El folleto de un servicio de renta de automóviles en Tokio ofrecía este sabio consejo: "Cuando pasajero a pie aparecer a la vista, toque la bocina. Trompetéelo melodiosamente al principio, pero si aún obstaculiza su paso, tóquelo con vigor".

Los temas publicitarios a menudo pierden o ganan fuerza al traducirse. El eslogan de la cerveza Coors, "Get loose with Coors" ("Suéltate con Coors"), en español hace pensar que la cerveza provoca diarrea. El tema de Coca-Cola "Coke Adds Life" ("Coke añade vida") traducido al japonés parecía decir "Coke resucita a tus antepasados". La industria de la leche se enteró demasiado tarde de que la pregunta que hace en sus anuncios estadounidenses, "Got Milk?" ("¿Tiene leche?"), en México podía tomarse como una pregunta provocativa relacionada con la lactancia. En chino, el eslogan de KFC, "como para chuparse los dedos", parece recomendar a la gente que se coma los dedos a mordidas. Y la frase clásica de Frank Perdue, "It takes a tough man to make a tender chicken", se tradujo al español como: "se necesita un hombre excitado para que un pollo se ponga cariñoso". Aun cuando el idioma es el mismo,

(*continúa*)

el uso de las palabras puede diferir de un país a otro. Por ejemplo, el eslogan británico para las aspiradoras Electrolux, "Nothing sucks like Electrolux", en Estados Unidos atraería a poca gente: "No hay nada peor que Electrolux".

Por lo tanto, ¿qué puede hacer una compañía para evitar cometer semejantes errores? Una respuesta es consultar a los expertos. El bufete consultor de marca Lexicon Branding ha estado ideando nombres de marcas durante más de 20 años, incluyendo nombres como Dasani, Swiffer, y Blackberry. David Placek, el fundador y presidente de Lexicon reconoce que "idear nombres pegajosos para los productos es mucho más difícil de lo que [usted] se imagina, especialmente en esta era global donde una palabra podría inspirar admiración en un país y, sin querer, en otro vergüenza o carcajadas".

Lexicon mantiene una red global de lingüistas calificados en todo el mundo a quienes llama GlobalTalk, "para poder consultar con ellos y evaluar palabras con el propósito de evitar errores lingüísticos y culturales". Además de vigilar que no se usen nombres malos, la red GlobalTalk puede ayudar a encontrar nombres buenos. "Creamos el nombre de marca Zima para Coors con ayuda de la red GlobalTalk", dice Placek. "Envié un mensaje para informar que buscábamos un nombre para una bebida alcohólica ligera que fuera frío, vigorizante, y refrescante. Rápidamente llegó un fax de nuestro lingüista de Rusia que decía que *zima* significaba "invierno" en ruso. Subrayé la palabra porque pensé que era hermosa y extraña, y el cliente la adoró. La enviamos a todo el mundo para asegurarnos de que no tuviera una connotación negativa en ningún lado, y no la tuvo.

Fuentes: Ejemplo de Lexicon y citas de "Naming Products Is No Game", *BusinessWeek Online*, 9 de abril de 2004, consultado en www.businessweekonline.com. Para el ejemplo de Ikea y otros, vea David A. Ricks, "Perspectives: Translation Blunders in International Business", *Journal of Language for International Business*, vol. 7, núm. 2, 1996, pp. 50-55; Ken Friedenreich, "The Lingua Too Franca", *World Trade*, abril de 1998, p. 98; Sam Solley, "Developing a Name to Work Worldwide", *Marketing*, 21 de diciembre de 2000, p. 27; Thomas T. Sermon, "Cutting Corners in Language Risky Business", *Marketing News*, 23 de abril de 2001, p. 9; Martin Croft, "Mind Your Languaje", *Marketing*, 19 de junio de 2003, pp. 35-39; Mark Lasswell, "Lost in Translation", *Business 2.0*, agosto de 2004, pp. 68-70; y "Lost in Translation", *Hispanic*, mayo de 2005, p. 12.

Los medios también se deben adaptar internacionalmente porque su disponibilidad varía de un país a otro. Por ejemplo, el tiempo de televisión para publicidad es muy limitado en Europa, y va desde 4 horas al día en Francia a cero en los países escandinavos. Los anunciantes deben comprar tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre las horas en las que salen al aire sus anuncios. La eficacia de las revistas también varía. Por ejemplo, son un medio muy importante en Italia, pero tienen importancia secundaria en Austria. Los periódicos son nacionales en el Reino Unido, pero en España son locales.[34]

PRECIO

Las compañías también enfrentan muchos problemas al fijar sus precios internacionales. Por ejemplo, ¿cómo podría Black & Decker fijar precios globales para sus herramientas eléctricas? Una posibilidad sería tener un precio uniforme en todo el mundo, pero esa cantidad sería muy alta en los países pobres y demasiado baja en los ricos. La compañía podría cobrar lo que están dispuestos a pagar los consumidores de cada país, pero tal estrategia no toma en cuenta las diferencias en los costos reales en los distintos países. Por último, la compañía podría aplicar un sobreprecio estándar a sus costos en todos lados, pero tal enfoque podría excluir a Black & Decker del mercado en algunos países donde los costos son elevados.

Para manejar estas cuestiones, P&G adapta su fijación de precios a los mercados locales. Por ejemplo, en Asia ha cambiado a un modelo de fijación de precios escalonados.

> Cuando P&G ingresó en Asia, usó el enfoque que lo había hecho exitoso en Estados Unidos. Desarrolló mejores productos y cobró precios ligeramente más altos que sus competidores. También cobraba lo mismo por una caja de Tide o una botella de Pantene en Asia y en América del Norte. Pero estos precios altos limitaban la atracción de P&G en los mercados asiáticos, donde la mayoría de los consumidores sólo ganan unos pocos dólares al día. Por lo tanto, el año pasado, P&G adoptó una estrategia de precios escalonados para poder competir contra marcas locales más baratas y, al mismo tiempo, proteger el valor de sus marcas globales. Rebajó drásticamente los costos de producción en Asia, mejoró sus canales de distribución, y remodeló su línea de productos para crear precios más accesibles. Por ejemplo, introdujo una bolsa de 320 gramos de Tide Clean White por 23 centavos, comparada con los 33

centavos por 350 gramos de Tide Triple Action. Clean White no ofrece los mismos beneficios de eliminación de manchas y fragancia, y contiene enzimas limpiadores menos avanzadas, pero cuesta menos y funciona mejor que las demás marcas en un nivel de precio más bajo. Los resultados de la nueva fijación de precios escalonados de P&G han sido impresionantes. Usando el mismo enfoque en los dentífricos, P&G vende ahora más Crest en China que en Estados Unidos. Su marca Olay es la crema facial más vendida en China, y Rejoice es el champú de mayor venta.[35]

Sea cual sea la forma en que las compañías fijen los precios de sus productos, lo más probable es que sus precios en el extranjero sean más altos que en su país de origen. Un bolso Gucci se podría vender a 60 dólares en Italia y a 240 dólares en Estados Unidos. ¿Por qué? Gucci enfrenta un problema de *progresión de precios*: debe sumar el costo del transporte, los aranceles, el margen del importador, el margen del mayorista, y el margen del detallista a su precio de fábrica. Dependiendo de estos costos añadidos, el producto podría tener que venderse a un precio entre dos y cinco veces mayor en otro país para obtener las mismas utilidades. Por ejemplo, un par de jeans Levi's que cuesta 30 dólares en Estados Unidos suele costar 63 dólares en Tokyo y 88 en París. Una computadora que se vende a 1000 dólares en Nueva York podría costar 1000 libras esterlinas en el Reino Unido. Un automóvil Ford con precio de 20,000 dólares en Estados Unidos cuesta más de 80,000 dólares en Corea del Sur.

Hay otro problema relacionado con los precios de las mercancías que una compañía envía a sus subsidiarias en el extranjero. Si la compañía cobra demasiado a la subsidiaria foránea, podría tener que pagar impuestos de importación más altos aunque pague impuestos sobre la renta más bajos en ese país. Si la compañía cobra muy poco a su subsidiaria, se le podría acusar de *dumping*. Hay dumping cuando una compañía cobra un precio menor que sus costos o menor que el que cobra en su mercado nacional. Por ejemplo, la Alianza del Camarón del Sur de Estados Unidos, que representa a miles de pequeñas compañías camaroneras del sureste de ese país, recientemente se quejó de que seis países (China, Tailandia, Vietnam, Ecuador, India, y Brasil) habían practicado dumping con sus excesos de suministro de camarones cultivados hacia el mercado estadounidense. La Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos opinó lo mismo y el Departamento de Comercio impuso aranceles del 112.81 por ciento sobre las importaciones de camarón de los países culpables del dumping.[36] Muchos gobiernos vigilan constantemente para detectar abusos por dumping, y a menudo obligan a las compañías a fijar el precio que otros competidores cobran por el mismo producto o por productos similares.

Fuerzas económicas y tecnológicas recientes han afectado la fijación internacional de precios. Por ejemplo, en la Unión Europea, la transición al euro sin duda reducirá la magnitud de la diferenciación por precio. Una vez que los consumidores reconozcan la diferenciación por precio por país, las compañías se verán obligadas a uniformar sus precios en todos los países que han adoptado la moneda común. Compañías y mercadólogos que ofrezcan los productos o servicios más exclusivos y necesarios serán los menos afectados por esa "transparencia de precios".

Para Marie-Claude Lang, una trabajadora postal belga retirada de 72 años, el euro es lo mejor que se ha inventado desde el agua embotellada, o las salchichas francesas. Siempre en busca de baratas, la señora Lang ahora vigila los anchos pasillos del hipermercado Auchan basado en Roncq, Francia, que queda a 15 minutos en automóvil desde su casa de Wervick…. La señora Lang ha ido a Francia cada semana durante años para comprar agua embotellada, leche, y yogur. Pero el lanzamiento del euro… le ha abierto los ojos a muchos más productos que ahora cuestan menos del otro lado de la frontera. Hoy en día, ella advierte que la "saucisse de campagne" es más barata "por casi cinco centavos de euro", un ahorro que ella no percibió cuando calculaba la diferencia entre los francos belgas y franceses. En las fronteras de Europa, el euro se está convirtiendo en la delicia de los cortadores de cupones. Es cierto, los europeos que están conscientes de los precios siempre han ido a territorios extranjeros para comprar de todo, desde televisiones más baratas hasta botellas de Coca-Cola en rebaja. Pero la nueva transparencia está facilitando muchísimo las comparaciones.[37]



■ Fijación de precios internacional: Doce países europeos han adoptado al euro como su moneda común, creando así una "transparencia de precios" y forzando a las compañías a unificar sus precios en toda Europa.

Internet también hará más evidentes las diferencias globales en los precios. Si las compañías venden su mercancía por internet, los clientes pueden averiguar cuánto cuesta en otros países. Incluso podrían ordenar un producto dado directamente a la compañía o concesionario que ofrezca el precio más bajo. Esto obligará a las compañías a estandarizar más sus precios internacionales.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Perspectiva de canal integral
Diseño de canales internacionales que tomen en cuenta los eslabones necesarios para distribuir los productos del comerciante a los compradores finales; incluye la oficina central del que vende, los canales de distribución desarrollados entre los distintos países, y los canales localizados dentro de los países.

La compañía internacional debe adoptar una **perspectiva de canal integral** para resolver el problema de distribuir sus productos a los consumidores finales. En la figura 15.4 se muestran los tres eslabones principales entre la compañía que vende y el comprador final. El primer eslabón, la *oficina matriz de la compañía que vende,* supervisa los canales y ella misma forma parte del canal. El segundo eslabón, los *canales entre naciones,* trasladan los productos hacia las fronteras de los distintos países. El tercer eslabón, los *canales dentro de las naciones,* transportan los productos desde su punto de ingreso en el país hasta los consumidores finales. Algunos fabricantes podrían pensar que su trabajo terminó cuando el producto deja sus manos, pero harían bien en prestar más atención al manejo que se le da dentro de los países destino.

Dentro de los distintos países, los canales de distribución varían considerablemente de una nación a otra. Primero están las grandes diferencias en *cantidad y tipos de intermediarios* que sirven a cada mercado internacional. Por ejemplo, una compañía estadounidense que comercializa en China debe operar a través de un frustrante laberinto de mayoristas y detallistas controlados por el estado. Los distribuidores chinos a menudo manejan productos de la competencia y también se niegan a compartir información de ventas y marketing, aunque sea básica, con sus proveedores. Tratar de conseguir más ventas es un concepto ajeno a los distribuidores chinos, quienes están acostumbrados a vender todo lo que pueden conseguir. Trabajar con este sistema o sortearlo a veces demanda una inversión sustancial de tiempo y dinero.

Por ejemplo, cuando Coca-Cola ingresó a China, los clientes iban en bicicleta hasta la embotelladora para conseguir sus refrescos. Muchos tenderos todavía no tienen suficiente electricidad como para operar con refrigeradores y vender bebidas frías. Ahora Coca-Cola está creando canales de distribución directa, invirtiendo sustancialmente en refrigeradores y camiones, y modernizando el cableado eléctrico para que más detallistas puedan instalar refrigeradores. La compañía también ha creado todo un ejército de más de 10,000 representantes de ventas que visitan regularmente a los revendedores, a menudo a pie o en bicicleta, para revisar existencias y registrar las ventas. "Coca-Cola y sus embotelladores han estado tratando de trazar un mapa de todos los supermercados, restaurantes, peluquerías, o puestos de mercado donde se podría consumir una lata de refresco", dice un observador de la industria. "Estos datos ayudan a Coca-Cola a acercarse a sus clientes, ya sea en hipermercados, tiendas austeras de fideos, o escuelas.". Sin embargo, para llegar a los lugares más aislados del país, Coca-Cola se apoya en socios comerciales bastante extraños —propietarios de recuas de burros para efectuar las entregas—. "Los presupuestos de publicidad masiva pueden aumentar la demanda", dice otro observador, "pero si la red de distribución no es la apropiada o no funciona, no se puede desarrollar el potencial del amplio mercado chino".[38]



■ Distribución internacional: Los canales de distribución varían de un país a otro, como lo sugiere esta fotografía de las calles de Beijing.

Otra diferencia radica en el *tamaño y el carácter de las unidades de venta al detalle* ubicadas en otros países. Mientras que en Estados Unidos dominan las cadenas de detallistas a gran escala, en otros lugares una buena parte de las ventas al detalle corre por cuenta de muchos pequeños detallistas independientes. En India, millones de detallistas operan diminutos establecimientos o venden en mercados abiertos. Sus márgenes son elevados, pero el precio real se baja mediante el regateo. Los supermercados podrían ofrecer precios más bajos, pero son difíciles de construir y operar debido a diversas barreras económicas y culturales. Los ingresos son bajos, y la gente prefiere comprar a diario cantidades pequeñas en lugar

FIGURA 15.4 Concepto de canal integral en marketing internacional



de grandes cantidades cada semana. Además, las familias carecen de espacio para almacenar y conservar en refrigeración los alimentos durante varios días. Los empaques no están muy desarrollados porque aumentan demasiado los costos. Estos factores han evitado que la venta al detalle a gran escala se extienda rápidamente en los países en vías de desarrollo.

Selección de la organización de marketing global

Las compañías manejan sus actividades internacionales de marketing por lo menos de tres maneras distintas. Casi todas organizan primero un departamento de exportación, luego crean una división internacional, y por último se convierten en una organización global.

Por lo general, una compañía incursiona en el marketing internacional enviando simplemente su mercancía a otros países. Si sus ventas internacionales se amplían, la compañía organiza un *departamento de exportación* con un director de ventas y unos cuantos asistentes. Al aumentar las ventas, el departamento de exportación se puede ampliar para incluir diversos servicios de marketing y poder buscar activamente ventas. Si la compañía participa en compañías conjuntas o de inversión directa, el departamento de exportación dejará de ser suficiente.

Muchas compañías mantienen participación en varios mercados y compañías internacionales. Es decir, pueden exportar hacia un país, otorgar licencias en otro, tener una compañía de propiedad conjunta en un tercero, y poseer una subsidiaria en un cuarto país. Así, tarde o temprano la compañía creará una *división internacional* o subsidiaria que maneje toda su actividad internacional.

Las divisiones internacionales se organizan de diversas maneras. El personal corporativo de una división internacional consta de especialistas en marketing, fabricación, investigación, finanzas, y planificación. Todos ellos planifican y prestan sus servicios a diversas unidades operativas, las cuales pueden organizarse de tres maneras: *organizaciones geográficas*, con directores por país que son responsables de vendedores, sucursales de ventas, distribuidores, y licenciatarios en sus respectivos países. O bien, las unidades operativas pueden ser *grupos de producto mundial,* responsabilizándose cada una por las ventas de diferentes grupos de productos en todo el mundo. Por último, las unidades operativas pueden constituir *subsidiarias internacionales*, siendo cada subsidiaria responsable por sus propias ventas y utilidades.

Muchas compañías ya han rebasado la etapa de división internacional y se han convertido en verdaderas *organizaciones globales,* éstas dejan de pensar en sí mismas como compañías nacionales que venden en el extranjero y comienzan a considerarse como organizaciones globales. La alta dirección y el personal corporativo planifican instalaciones de fabricación, políticas de marketing, flujos financieros, y sistemas de logística a nivel mundial. Las unidades operativas globales presentan sus informes directamente al presidente ejecutivo o al comité ejecutivo de la organización, no al director de una división internacional. Los ejecutivos son capacitados en operaciones mundiales, no sólo nacionales *o* internacionales. La compañía recluta directivos de muchos países, compra componentes e insumos donde cuestan menos, e invierte donde el rendimiento esperado es mayor.

En la actualidad, las grandes compañías se deben volver más globales si es que quieren competir. A medida que las compañías extranjeras vayan invadiendo con éxito sus mercados nacionales, las compañías tendrán que incursionar más fuertemente en los mercados extranjeros. Tendrán que dejar de ser compañías que tratan sus operaciones internacionales como algo secundario y convertirse en compañías que ven al mundo como un solo mercado sin fronteras.

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

Ha llegado el momento de parar y recordar los conceptos de marketing global que vimos en este capítulo. Anteriormente, las compañías estadounidenses no prestaban mucha atención al comercio internacional. Si podían conseguir algunas ventas adicionales exportando, qué bueno, pero el mercado importante era el nacional y abundaba en oportunidades. Ahora las compañías ya no pueden darse el lujo de prestar atención sólo a su mercado nacional, por más grande que sea. Muchas industrias son globales, y las compañías que operan globalmente pueden bajar sus costos e incrementar la conciencia de su marca. Al mismo tiempo, el *marketing global* es arriesgado debido a tipos de cambio variables, gobiernos inestables, aranceles proteccionistas, y barreras comerciales, además de otros factores. Dadas las ganancias y los riesgos potenciales del marketing internacional, las compañías necesitan encontrar una forma sistemática de tomar sus decisiones de marketing internacional.

1. Analice la forma en que el sistema de comercio internacional y los entornos económico, político, legal, y cultural afectan las decisiones de marketing internacional de una compañía.

Las compañías deben entender el *entorno de marketing global,* sobre todo el sistema de comercio internacional. Es preciso evaluar las *características económicas, políticas, legales,* y *culturales* de cada mercado extranjero. Luego, la compañía debe decidir si quiere salir al extranjero o no, y considerar los posibles riesgos y beneficios. Es necesario decidir qué volumen de ventas internacionales se desea obtener, en cuántos países se desea participar, y en cuáles mercados específicos se quiere incursionar. Esta decisión requiere sopesar la probable tasa de rendimiento de la inversión contra el nivel de riesgo.mercado y prestación de servicios y asesoría administrativa.

2. Describa tres enfoques clave para ingresar en mercados internacionales.

La compañía debe decidir cómo ingresar en cada mercado seleccionado, sea *exportando,* con una *compañía conjunta,* o por *inversión directa.* Muchas compañías comienzan como exportadoras, luego inician una compañía conjunta, y por último efectúan una inversión directa en mercados extranjeros. Al *exportar,* la compañía ingresa en el mercado extranjero al enviar y vender productos a través de intermediarios de mercados internacionales (exportación indirecta) o con el propio departamento, sucursal, o representante de ventas o agente de la compañía (exportación directa). Al establecer una *compañía conjunta,* se ingresa en los mercados extranjeros asociándose a compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio. En el *licenciamiento,* la compañía entra en un mercado extranjero celebrando un contrato con un licenciatario localizado en ese mercado, confiriéndole el derecho a utilizar un proceso de fabricación, una marca comercial, una patente, un secreto industrial, u otro elemento de valor a cambio de una cuota o regalías.

3. Explique cómo adaptan las compañías sus mezclas de marketing a los mercados internacionales.

Las compañías también deben decidir qué tanto adaptar sus productos, promoción, precio, y canales de distribución a cada mercado extranjero. En un extremo, las compañías globales utilizan una *mezcla de marketing estandarizada* en todo el mundo. Otras emplean una *mezcla de marketing adaptada,* adecuándola a cada mercado meta; esto implica costos mayores pero ofrece la oportunidad de aumentar la participación en el mercado y los rendimientos.

4. Identifique las tres formas principales de organización de marketing internacional.

La compañía debe desarrollar una organización eficaz para efectuar marketing internacional. Casi todas las compañías comienzan con un *departamento de exportación* que luego se convierte en *división internacional*. Unas cuantas compañías se convierten en *organizaciones globales,* cuyo marketing a nivel mundial es planificado y manejado por los funcionarios más altos de la compañía. Las organizaciones globales ven al mundo como un solo mercado sin fronteras.

Orientación con términos clave

Adaptación de la comunicación (484)
Adaptación de productos (483)
Comunidad económica (469)
Compañía conjunta (479)
Compañía global (468)
Contracomercio (472)
Contrato de administración (479)
Exportación (478)
Extensión directa de producto (483)
Fabricación por contrato (479)
Invención de productos (483)
Inversión directa (481)
Licenciamiento (479)
Mezcla de marketing adaptada (481)
Mezcla de marketing estandarizada (481)
Perspectiva de canal integral (488)
Propiedad conjunta (480)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo restringen al comercio internacional los aranceles, las cuotas, y las barreras comerciales no arancelarias? ¿Por qué un gobierno podría restringir la importación de productos extranjeros? ¿Cómo fomentan el comercio entre las naciones los acuerdos de libre comercio regionales?

2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del licenciamiento, del contrato de fabricación, del contrato de administración, y de la propiedad conjunta?
3. Analice las ventajas y desventajas de la inversión directa en un mercado extranjero. Mencione dos mercados extranjeros donde un fabricante de electrodomésticos podría estar interesado en invertir, y dos mercados extranjeros donde tendría poco interés en invertir.
4. Identifique las principales diferencias que hay entre una mezcla de marketing estandarizada y una mezcla de marketing adaptada. Haga una lista con una categoría de bienes o servicios que sea congruente con este enfoque.
5. ¿Cuáles son los cinco enfoques aplicados para adaptar una oferta de marketing a los mercados internacionales?
6. Explique la diferencia entre organizar la función de marketing internacional como un departamento de exportación, como una división internacional, y como una organización global. ¿Qué dirige la evolución de una forma organizacional a la siguiente?

Preguntas de aplicación

1. Estudie los indicadores de potencial de un mercado incluidos en la tabla 15.1. Busque una fuente de datos de por lo menos dos indicadores situados en cada una de las seis categorías principales. ¿Cuál de las fuentes de información parece más confiable y cuál parece menos confiable? ¿Qué preocupaciones tendría usted como director de marketing que evalúa el potencial de un mercado con base en estos recursos?
2. Forme un pequeño equipo y suponga que son miembros de la división internacional basada en la oficina matriz de Blockbuster en Dallas, Texas. Explique los potenciales problemas culturales, políticos, y económicos que enfrentaría la compañía si se expande hacia Líbano.
3. ¿Qué estrategia de ingreso recomendaría para una compañía que va a introducir helado sin azúcar a Italia? ¿Qué información necesitaría la compañía antes de tomar su decisión? Para una de las estrategias de ingreso que no haya seleccionado, ¿qué se debería cambiar para que usted la seleccionara como su estrategia de ingreso?

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

Las tecnologías de comunicación y distribución realmente están convirtiendo al mundo en un lugar más pequeño. Los teléfonos celulares, internet, y los aviones con motor a reacción han cambiado de modo impresionante la manera en que los mercadólogos llegan a los consumidores de todo el mundo. Una pequeña empresa basada en cualquier lugar del mundo puede abrir una tienda en línea y obtener negocios internacionales de la noche a la mañana. Los avances en la tecnología de distribución hacen posible que la misma pequeña empresa entregue productos alrededor del mundo prácticamente en un día. Pero, ¿cómo manejan esas compañías las regulaciones y los matices culturales individuales de cada mercado internacional? FedEx Ship Manager permite a los gerentes de pequeñas empresas efectuar sus envíos con facilidad. Los programas de cómputo permiten a los usuarios realizar sin problemas sus envíos internacionales, lo cual incluye pasar aduanas, elaborar declaraciones, y tramitar las licencias requeridas, así como realizar los pagos de tarifas, impuestos, y derechos arancelarios.

1. Visite el sitio web de FedEx e investigue más sobre FedEx Ship Manager. ¿Cómo podría esta tecnología ayudar a los mercadólogos a llegar a los consumidores de todo el mundo?
2. ¿Qué otras tecnologías están ayudando a los mercadólogos a crear relaciones con los consumidores de todo el mundo?

Enfoque en la ética

El mercado global expone a los directores de marketing a diferentes costumbres y tradiciones a medida que las compañías se expanden hacia mercados internacionales. Las diferencias políticas y culturales entre el país propio y el extranjero pueden ser difíciles de manejar y estar llenas de dilemas éticos. Como estudiaremos en el siguiente capítulo, surge la pregunta sobre si una compañía debe bajar sus estándares éticos para competir de manera eficaz en países con estándares más bajos. Para algunas compañías, la respuesta es clara. "Le dijimos a nuestra gente que teníamos los mismos estándares éticos, los mismos procedimientos, y las mismas políticas en estos países que los que tenemos en Estados Unidos, y es cierto", dice Stephen Brown, el presidente de John Hancock. "Sentíamos que cosas como los sobornos no eran correctas, y si teníamos que hacer negocios de esa manera, preferíamos no hacerlos".

1. ¿Está usted de acuerdo con el enfoque de John Hancock con respecto a la ética en los negocios internacionales?
2. ¿Es sensato aplicar los mismos estándares en países con entornos legales y culturales totalmente diferentes?
3. ¿Existen circunstancias bajo las cuales usted considera ético aceptar un soborno o un gran regalo de un potencial socio de negocios?

*Vea John F. McGee y P. Tanganath Nayak, "Leaders' Perspectives on Business Ethics", *Prizm,* Arthur D. Little, Inc., Cambridge, Mass., primer trimestre de 1994, pp. 71-72.

Videos

El caso en video de NIVEA que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Capítulo 16



DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTE CAPÍTULO, USTED SERÁ CAPAZ DE

1. identificar las principales críticas sociales sobre el marketing
2. definir *movimiento de protección al consumidor y ambientalismo* y explicar cómo afectan a las estrategias de marketing
3. describir los principios del marketing socialmente responsable
4. explicar el papel de la ética en el marketing

Ética de marketing y responsabilidad social

Mapa de caminos Avance de conceptos

El lector casi ha terminado su viaje de introducción al marketing. En este capítulo final, nos enfocaremos en el marketing como institución social. Primero, observaremos algunas críticas comunes sobre el marketing que impactan a los consumidores individuales, a otras compañías, y a toda la sociedad. Después, examinaremos el concepto de movimiento de protección al consumidor (conocido en algunos lugares como agencia de protección al consumidor), el ambientalismo, y otras acciones civiles y públicas que mantienen al marketing bajo control. Por último, analizaremos cómo se pueden beneficiar las compañías por ejercer activamente prácticas éticas y socialmente responsables que proporcionen valor no sólo a los clientes individuales, sino a toda la sociedad. Veremos que las acciones éticas y socialmente responsables no solamente son correctas; también son buenas para los negocios.

Antes de seguir viajando, revisaremos el concepto de la responsabilidad social en los negocios. En los últimos años, Nike ha sido objeto de muchas críticas sobre la responsabilidad social. Los críticos la han acusado de anteponer sus ganancias a los intereses de los consumidores y del público en general, tanto en su país como en el extranjero. Probablemente usted ha leído encabezados que informan sobre "fábricas extranjeras donde se explota a los trabajadores" y posiblemente se abusa de los consumidores que viven en zonas urbanas deprimidas. ¿Estas críticas están justificadas? Sigamos leyendo para averiguarlo.

Si se usan las palabras "Nike" y "responsabilidad social corporativa" en la misma frase, la mayoría de los consumidores sacará a relucir los aspectos negativos. Durante la última década o quizá por más tiempo, Nike ha sido acusado de todo, desde manejar fábricas que explotan a los trabajadores hasta usar mano de obra infantil, explotar a los consumidores de bajos ingresos, y degradar el ambiente. Sin embargo, si deja de prestar atención a los encabezados, quizás se sorprenda de todas las cosas socialmente responsables que hace Nike para mejorar el mundo.

Consideremos las acusaciones de que Nike maneja "fábricas donde se explota a los trabajadores". En la actualidad, igual que muchas otras compañías, para ser más competitivo en precio y costos, Nike subcontrata su producción a contratistas ubicados en países de salarios bajos, como China, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Filipinas, y Pakistán. El problema es que, a los ojos de acaudalados occidentales, en muchas fábricas del tercer mundo las condiciones de trabajo son atroces. En estas fábricas se trabaja muchas horas, bajo condiciones laborales inseguras, se utiliza mano de obra infantil, y la paga es inferior para aquellas personas desesperadas que prefieren tener ese trabajo que ninguno. Este tema salió a la luz pública para Nike en 1996, cuando un editorial del *New York Times* acusó a la compañía de manejar fábricas donde se explota a los trabajadores y de utilizar mano de obra infantil. Otros críticos se agregaron rápidamente, describiendo a Nike como una codiciosa compañía que obtenía ganancias a expensas de obreros extranjeros, muchos de los cuales eran niños, a quienes se pagaba poco y forzaba a trabajar en condiciones deprimentes en las fábricas de los proveedores.

Nike respondió que, años antes, había creado un código de conducta para exigir a sus contratistas que efectuaran prácticas de mano de obra más socialmente responsables. Además, según el fundador y presidente de Nike, Phil Knight, Nike en realidad estaba mejorando las condiciones laborales en países donde los salarios eran bajos. "Nike ha pagado, en promedio, el doble del salario mínimo oficial de los países donde sus productos se producen bajo contrato", afirmó. Aun así, Nike tomó muy seriamente los cargos. Comisionó a Andrew Young, un líder de los derechos civiles y antiguo embajador de Organización de las Naciones Unidas, para que visitara las fábricas de Nike basadas en el extranjero. Aunque Young consideró que se podían mejorar, no pudo encontrar ninguno de los supuestos ejemplos de abuso extremo. A pesar de las respuestas de Nike, las críticas sobre sus prácticas de fabricación en el extranjero continuaron.

Nike también ha sido criticado en su país. Por ejemplo, ha sido acusado de dirigir injustamente sus zapatos deportivos más caros a familias de ingresos bajos, convirtiendo a esos artículos en un costoso símbolo de estatus para los chicos pobres de las zonas deprimidas. Los críticos contaban historias de jóvenes baleados en vecindarios pobres para robarles sus zapatos Nike de 100 dólares. Nike no sólo vende calzado utilitario, argumentan, vende una moderna imagen atlética creada por una campaña de marketing de gran presupuesto. El alto precio se convierte en el costo pagado por ser miembro de la artificial cultura "Sólo hazlo", habitada por Michael Jordan y LeBron James.

Aunque estas críticas han recibido mucha atención, una mirada más profunda muestra que Nike trabaja duro para ser un ciudadano global socialmente responsable. En 1998, Knight lanzó un plan radical de seis puntos que aumentaba la edad mínima requerida para trabajar en las fábricas de sus contratistas en el extranjero y fijó metas para mejorar las condiciones de los trabajadores. Nike también estableció un enorme departamento corporativo de responsabilidad social que informa directamente a Knight. En 2003, Nike comenzó a publicar un Informe Corporativo de Responsabilidad (CSR). El ampliado informe CSR de 2004 enumeraba todas las ubicaciones de producción de Nike, la situación de las políticas laborales practicadas en cada ubicación, y sus planes sistemáticos para mejorar las prácticas de empleo de los proveedores. Incluso los escépticos lo han llamado un "documento notable" —el primer listado de este tipo de una marca de ropa global.

Visite el sitio web de la compañía (www.nikebiz.com), y haga clic en la viñeta "Responsabilidad" para observar cómo Nike tiene una agenda activa de buenas acciones. El año pasado, Nike y la Nike Foundation donaron más de 37.3 millones de dólares en efectivo y en productos a programas que alientan la participación de los jóvenes en el deporte y tratan sobre los retos de la globalización. El objetivo de la compañía es otorgar un 3 por ciento de sus ganancias anuales antes de impuestos a beneficencias, organizaciones sin fines de lucro, y socios ubicados en comunidades de todo el mundo. Algunas de las buenas acciones que Nike está realizando son:

> El programa NikeGo trata de que los niños sean más activos físicamente, ahora y a largo plazo. El programa se enfoca en la creencia de que si se inspira a los niños a ser activos —a moverse, a "sólo IR"—, tendrán mayor capacidad para tomar decisiones positivas a lo largo de toda su vida. Uno de sus muchos programas es el programa NikeGo Afterschool, desarrollado en colaboración con SPARK (siglas en inglés para Deportes, Juegos, y Recreación Activa para Niños) en San Diego State University. El programa proporciona entrenamiento, planes personalizados, y equipo para implementar programas a seguir fuera del horario escolar en instalaciones como la YMCA, parques locales y centros recreativos, Boys & Girls Clubs, y otras organizaciones localizadas por todo Estados Unidos.
>
> Cada año, el programa Jordan Fundamentals Grant de Nike otorga 2500 dólares a 400 profesores o profesionales que diseñen experiencias de aprendizaje innovadoras para estudiantes con desventajas económicas que cursan los grados 1 a 12. El programa ya ha otorgado más de 6 millones de dólares en subsidios.
>
> Nike ha donado casi 25 millones de dólares en los últimos cinco años a beneficencias locales de Oregon, su estado de origen. Por ejemplo, hace poco proporcionó becas a las escuelas secundarias del área de Portland para renovar las pistas de carreras usando material reciclado a partir de los zapatos de atletismo del programa Nike Reuse-A-Shoe.
>
> En todo el mundo, Nike trabaja con gobiernos, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, y asociaciones deportivas para promover activamente la participación de los niños en los deportes mediante programas organizados y mejores instalaciones deportivas. Por ejemplo, Nike se asoció con el Alto Comisionado para los Refugiados de las Naciones Unidas con el fin de dirigir un programa deportivo para las niñas ubicadas en los campos de refugiados de Kenia. La meta es usar los deportes para promover la integración de las niñas en la educación y comenzar el proceso de creación de dignidad.
>
> Nike también dona dinero para la educación y el desarrollo comunitario, y otorga préstamos a pequeñas empresas basadas en los países donde opera. Por ejemplo, estableció la Nike Village en Tailandia, la cual combina la fabricación progresiva con el desarrollo comunitario. Este programa alienta a los contratistas de Nike a establecer instalaciones satélites de producción en áreas rurales para detener la inmigración hacia la saturada ciudad de Bangkok. Nike Village tiene un centro comunitario, programas de micropréstamos, educación ecológica y de la salud, y un grupo para la defensa de la mujer que proporciona educación y entrenamiento en los negocios.

Sin importar sus prácticas de fabricación, Nike ha prometido "convertir en una realidad de negocios la contratación responsable que dé realce a la vida de los trabajadores". Por ejemplo, el código de conducta de Nike está disponible en 19 idiomas y explica detalladamente la posición de Nike con respecto a la mano de obra infantil, los trabajos forzados, la compensación, los beneficios, las horas laborales, el ambiente, la seguridad, y la salud. Los contratistas deben colocar el código donde los trabajadores lo puedan leer, y certificar así que se está siguiendo. Hoy en día, en los países donde se fabrican sus productos, Nike mantiene 85 empleados que visitan las fábricas de los proveedores diariamente.

Nike también está comprometido con las prácticas ambientales sustentables. "Nuestras metas [ambientales] para los productos que llevan el nombre Nike son

simples y directas", declara Nike: "no se utiliza ninguna sustancia tóxica, no se producen desperdicios, y los productos son un 100 por ciento recuperables". Por ejemplo, ha desarrollado productos ecológicamente responsables tales como su calzado libre de PVC y una línea de ropa de algodón cien por ciento orgánico. El programa Reuse-A-Shoe de Nike recolecta el calzado viejo de cualquier marca, cerca de 2 millones de pares al año, lo tritura y reutiliza como superficies atléticas en otros productos Nike. A través de su programa Air to Earth, Nike trabaja con organizaciones ambientales para instruir a estudiantes estadounidenses de los grados 4 a 9 sobre conservación, reutilización, y reciclaje.

Al igual que casi todas las compañías globales, Nike no es perfecta cuando se trata de cuestiones de responsabilidad social. Pero muchos expertos en marketing piensan que el corazón corporativo de la compañía ahora funciona bien. "Cometimos algunos errores", dice Phil Knight; pero no fue por no tratar de hacer lo correcto. Los aspectos de responsabilidad social rara vez son claros. Sin embargo, son muy, muy importantes. En palabras de Knight:

> Como ciudadano del mundo, Nike debe hacer lo correcto. Sé lo que es un buen desempeño cuando lo veo en la pista de carreras. Lo sé cuando leo los resultados trimestrales del departamento de finanzas. No obstante, debo admitir que no estoy seguro sobre cómo medir el buen desempeño en la responsabilidad corporativa. No estoy convencido de que alguien [sepa cómo]. ¿Por qué no? Porque no hay estándares, no hay definiciones acordadas… Hasta [que tengamos tales estándares], tenemos que descubrirlo nosotros mismos. [Sin embargo, no importa cuáles sean los estándares] el desempeño de Nike y de todas las demás compañías globales en el siglo XXI será medido tanto por nuestro impacto en la calidad de vida como por el crecimiento de nuestros ingresos y márgenes de utilidad.".[1]

Los mercadólogos responsables descubren qué es lo que los consumidores quieren y responden con ofertas de mercado que crean valor para los compradores a fin de captar su valor. El *concepto de marketing* es una filosofía de valor para el cliente y ganancia mutua. Su práctica conduce a la economía con una mano invisible que satisface las abundantes y cambiantes necesidades de millones de consumidores.

Sin embargo, no todos los mercadólogos se guían por el concepto de marketing. De hecho, algunas compañías realizan prácticas de marketing cuestionables, y ciertas acciones de marketing que parecen inocentes afectan enormemente a la sociedad. Consideremos la venta de cigarrillos. Parecería que las compañías deberían ser libres de vender cigarrillos, y los fumadores deberían tener la libertad de comprarlos. Pero esta transacción privada implica cuestiones más grandes para la política pública. Por ejemplo, los fumadores están dañando su salud y quizás acortando su propia vida. El fumar coloca una carga financiera en la familia del fumador y en la propia sociedad. Las personas que rodean a los fumadores podrían sufrir daños y molestias causadas por el humo. Por último, vender cigarrillos a los adultos podría también influir en los jóvenes para que comiencen a fumar. Por lo tanto, la venta de los productos de tabaco ha producido muchos debates y negociaciones en años recientes.[2]

Este capítulo examina los efectos sociales de las prácticas privadas de marketing. Abordaremos varios temas: ¿Cuáles son las críticas sociales más frecuentes sobre el marketing? ¿Qué acciones han emprendido los ciudadanos para frenar los efectos del marketing? ¿Qué acciones han emprendido los legisladores y las dependencias gubernamentales para frenar los efectos del marketing? ¿Qué acciones han emprendido las compañías responsables para llevar a cabo un marketing ético y socialmente responsable que cree valor tanto para los clientes individuales como para toda la sociedad?

Críticas sociales sobre el marketing

El marketing recibe muchas críticas. Algunas están justificadas; muchas no. Las críticas sociales afirman que ciertas prácticas de marketing dañan a los consumidores individuales, a la sociedad, y a otras empresas.

IMPACTO DEL MARKETING EN CONSUMIDORES INDIVIDUALES

Los consumidores tienen muchas preocupaciones sobre qué tan bien atiende el sistema de marketing estadounidense a sus intereses. Las encuestas revelan, por lo general, que los consumidores presentan actitudes ambivalentes o incluso ligeramente desfavorables hacia las prácticas de marketing. Los defensores de los consumidores, las dependencias

gubernamentales, y otros críticos han acusado al marketing de dañar a los consumidores a través de precios altos, prácticas engañosas, ventas agresivas, productos inseguros o de baja calidad, obsolescencia planificada, y mal servicio a consumidores desfavorecidos.

Precios altos Muchos críticos acusan al sistema de marketing estadounidense de causar que los precios sean más altos de lo que serían en sistemas más "razonables", y señalan tres factores: los *altos costos de distribución,* los *altos costos de publicidad y promoción,* y los *sobreprecios excesivos*.

Altos costos de distribución. Una acusación que se ha presentado desde hace mucho tiempo es que los codiciosos intermediarios suben los precios por encima del valor de sus servicios. Los críticos dicen que hay demasiados intermediarios, y que éstos son ineficientes, o que proporcionan servicios innecesarios o duplicados. Como resultado, la distribución es muy cara, y los consumidores pagan por estos costos excesivos en forma de precios más altos.

¿Cómo responden los revendedores a estos cargos? Ellos argumentan que los intermediarios realizan el trabajo que de otro modo tendría que ser hecho por los fabricantes o por los consumidores. Los sobreprecios reflejan los servicios que los consumidores quieren —más comodidad, tiendas y surtidos más grandes, más servicios, horarios de tienda más prolongados, privilegios de devolución, y otros—. De hecho, afirman que la competencia en la venta al detalle es tan intensa que sus márgenes realmente son bastante bajos. Por ejemplo, después de impuestos, las cadenas de supermercados normalmente obtienen el 1 por ciento de ganancias sobre sus ventas. Si algunos revendedores tratan de cobrar demasiado en cuanto al valor que añaden, otros revendedores ofrecerán precios más bajos. Las tiendas de precios bajos como Wal-Mart, Costco, y otras tiendas de descuento presionan a sus competidores para que operen de manera eficiente y mantengan sus precios bajos.

Altos costos de publicidad y promoción. El marketing moderno también ha sido acusado de elevar los precios para financiar su costosa publicidad y promoción de ventas. Por ejemplo, unas cuantas pastillas de una marca muy promocionada de analgésico se venden al mismo precio que 100 pastillas de marcas menos promocionadas. Los productos diferenciados —cosméticos, detergentes, artículos de tocador— incluyen costos de promoción y empaque que pueden llegar a representar el 40 por ciento o más del precio del fabricante al detallista. Los críticos dicen que demasiado empaque y anuncios publicitarios sólo agregan valor psicológico al producto en vez de valor funcional.



■ Una marca de aspirina muy publicitada cuesta mucho más que un producto prácticamente idéntico sin marca o de marca propia. Los críticos afirman que los anuncios promocionales sólo agregan valor psicológico al producto en vez de valor funcional.

Los mercadólogos responden que la publicidad sí agrega costos al producto; pero también agrega valor al informar a los compradores potenciales de la disponibilidad y méritos de la marca. Los productos de marca pueden costar más, pero la marca proporciona a los compradores seguridad de calidad consistente. Además, los consumidores generalmente pueden comprar versiones funcionales de esos productos a precios más bajos. Sin embargo, ellos *quieren* y están dispuestos a pagar más por productos que también les proporcionan beneficios psicológicos que los hacen sentir acaudalados, atractivos, o especiales. Asimismo, gran cantidad de publicidad y promoción podría ser necesaria para que una compañía iguale las labores de sus competidores —los negocios perderían "participación en la mente" si no igualaran el gasto del competidor—. Al mismo tiempo, las compañías están conscientes de los costos de promoción y tratan de gastar su dinero sabiamente.

Sobreprecios excesivos. Los críticos también acusan a algunas compañías de aumentar excesivamente los precios de sus productos. Señalan a la industria farmacéutica, donde la fabricación de una pastilla cuesta 5 centavos de dólar y al consumidor podría costarle 2 dólares; así como a las tácticas de fijación de precios de las funerarias que se aprovechan de las emociones confusas de los desconsolados parientes, y a los altos precios que se cobran por las reparaciones de los automóviles y otros servicios automotrices.

Los mercadólogos responden diciendo que casi todos los negocios tratan de ser justos con los consumidores porque quieren crear relaciones con ellos y repetir sus negocios. La mayor parte de los abusos a los consumidores son involuntarios. Cuando dudosos vendedores tratan de aprovecharse de los consumidores estadounidenses, deben ser reportados a los Better Business Bureaus y a las correspondientes dependencias estatales y federales. Los vendedores también responden que los consumidores con frecuencia no entienden las razones que existen

para fijar sobreprecios. Por ejemplo, los sobreprecios farmacéuticos deben cubrir los costos de compra, promoción y distribución de medicamentos existentes más los altos costos que implican la investigación y el desarrollo de formular y probar nuevos medicamentos.

Prácticas engañosas Los mercadólogos a veces son acusados de realizar prácticas engañosas que hacen creer al consumidor que obtendrá más valor del que realmente obtiene. Las prácticas engañosas se dividen en tres grupos: fijación de precios, promoción, y empaque. La *fijación de precios engañosa* incluye prácticas como anunciar falsamente precios "de fábrica" o "de mayoreo" o una gran reducción de un precio de lista al detalle falso o muy alto. La *promoción engañosa* puede tergiversar las características del producto o su desempeño, o atraer clientes a la tienda mediante una oferta que no está en existencia. El *empaque engañoso* es exagerar los contenidos del empaque a través de un diseño sutil, usando etiquetas engañosas, o describiendo el tamaño en términos exagerados.

Es seguro que las prácticas de marketing cuestionables ocurren. Por ejemplo, en alguna ocasión todos hemos recibido un sobre por correo que dice algo como: "¡Ha ganado $10,000,000!" O un anuncio en una ventana emergente que promete productos gratuitos o precios de descuento. En años recientes, las compañías de lotería han estado bajo mucha presión por sus prácticas de comunicación engañosa. El promotor de loterías Publishers Clearing House recientemente pagó mucho dinero para solucionar las demandas acerca de que sus agresivas tácticas habían hecho creer a los consumidores que habían ganado premios, cuando en realidad no era cierto. La Oficina del Fiscal General de Wisconsin afirmó que "algunos consumidores mayores habían enviado [a las compañías de loterías] cheques y órdenes de pago semanalmente con una nota que decía que estaban muy molestos porque aun no habían recibido sus premios".[3]



■ Prácticas cuestionables de marketing: El promotor de loterías Publishers Clearing House recientemente pagó mucho dinero para solucionar demandas acerca de que sus agresivas tácticas habían hecho creer a los consumidores que habían ganado premios, cuando en realidad no era cierto.

Las prácticas engañosas han producido acciones por parte de legisladores y otros protectores del consumidor. Por ejemplo, en 1938, el Congreso estadounidense reaccionó ante engaños descarados como la afirmación de Fleischmann's Yeast de que podía enderezar los dientes chuecos, al promulgar la Ley Wheeler-Lea que otorga poder a la FTC para regular las "prácticas o actos injustos o engañosos". La FTC ha publicado varias directrices que enumeran las prácticas engañosas. A pesar de las nuevas leyes, algunos críticos argumentan que las afirmaciones engañosas siguen existiendo.

El mayor problema estriba en definir qué es "engañoso". Por ejemplo, la afirmación de un anunciante de que su poderoso detergente para ropa "hace que su lavadora sea de 10 pies de alto", y muestra a una sorprendida ama de casa viendo cómo su aparato sale por el techo de su cuarto de lavado, no trata de ser literal. Más bien, el anunciante podría afirmar que es una "exageración" inocente para efectos de publicidad. Un renombrado pensador de marketing, Theodore Levitt, dijo alguna vez que la exageración publicitaria y las imágenes atrayentes se seguirán presentando, y que tal vez hasta se deseen: "Difícilmente existe una compañía que no iría a la quiebra si se negara a proporcionar fantasía, porque nadie compraría funcionalidad pura… O algo peor, negaría… las necesidades y valores de las personas honestas. Sin distorsión, embellecimiento, y elaboración, la vida sería sosa, monótona, angustiante, y estaría en su peor carácter existencial."[4]

Sin embargo, otros afirman que la exageración y las imágenes atrayentes pueden dañar a los consumidores en formas sutiles, y que los consumidores deben protegerse por medio de la información:

> El peligro real para el público… no proviene de las mentiras declaradas, en la mayoría de los casos los hechos se pueden probar y los errores corregir. Pero… la publicidad usa [el poder de las imágenes] y las atracciones emocionales para alejar el enfoque del espectador de los hechos. Los espectadores que no se molestan en distinguir entre las afirmaciones demostrables y los juegos de palabras placenteros, pero insignificantes, y terminan comprando "el sonido que hace la parrilla, no el filete", a menudo pagan caro por ello. La mejor defensa contra los anuncios engañosos… no es un mayor control sobre [los anunciantes], sino más información y juicio crítico entre… los consumidores. Igual que enseñamos a los niños a desconfiar de los extraños que les ofrecen dulces, a contar el cambio en la tienda, y a patear las llantas

> de un auto usado antes de comprarlo, debemos hacer un esfuerzo por juzgar el valor de… los anuncios, y después dominar las destrezas requeridas para separar la ficción de la realidad.[5]

Los mercadólogos argumentan que la mayoría de las compañías evitan las prácticas engañosas porque a la larga terminan dañando sus negocios. Las relaciones redituables con los clientes se crean con base en el valor y la confianza. Si los consumidores no obtienen lo que esperan, cambiarán a productos más confiables. Además, los consumidores normalmente se protegen de los engaños. La mayoría reconoce el propósito de venta de un vendedor y es cuidadosa al comprar, algunas veces hasta el punto de no creer en todo lo que el producto dice ofrecer.

Ventas agresivas Los vendedores a veces son acusados de vender de manera agresiva y de persuadir a las personas a comprar cosas que no querían comprar. A menudo se dice que los seguros, bienes raíces, y automóviles son *vendidos*, no *comprados*. Los vendedores están capacitados para engatusar a las personas a comprar. A veces son agresivos porque los concursos de ventas prometen grandes premios a quienes vendan más.

Pero en casi todos los casos, los mercadólogos ganan poco de las ventas agresivas. Estas tácticas pueden funcionar en situaciones de venta individuales para obtener ganancias a corto plazo. Sin embargo, casi todas las ventas implican la creación de relaciones a largo plazo con valiosos clientes. Las ventas agresivas o engañosas pueden dañar seriamente estas relaciones. Por ejemplo, imagine a un gerente de cuenta de Procter & Gamble tratando de presionar al comprador de Wal-Mart, o a un vendedor de IBM tratando de intimidar al director de tecnología de información de General Electric. Simplemente no funcionaría.

Productos inseguros o de baja calidad Otras críticas se refieren a la baja calidad o al pobre desempeño de los productos. Una de las quejas es que, con demasiada frecuencia, los productos no están bien hechos y los servicios no se realizan bien. Otra queja es que muchos productos entregan pocos beneficios, o que incluso pueden ser dañinos. Por ejemplo, muchos críticos han señalado los peligros de la grasosa comida rápida actual. De hecho, McDonald's recientemente enfrentó una demanda legal donde se le acusaba de haber contribuido a la epidemia de obesidad en Estados Unidos:

> [Hace cuatro años] el periódico de parodia *The Onion* imprimió un artículo de broma con el encabezado "Se ordenó a Hershey pagar a los estadounidenses obesos 135 mil millones de dólares". La hipotética demanda legal decía que Hershey "intencionalmente" había vendido a los niños "ricas y grasosas barras de chocolate que contenían ingredientes de insignificante valor nutritivo", y que además les agregaba "maní, arroz inflado, y caramelo para aumentar el atractivo para los consumidores". Vaya broma. [En 2002] el abogado de la Ciudad de Nueva York, Sam Hirsch, presentó una demanda muy similar —contra McDonald's— a nombre de un salón de niños obesos y con sobrepeso. Hirsch alegaba que la cadena de comida rápida había vendido a los niños "de manera negligente, irresponsable, descuidada y/o intencional" productos alimenticios "altos en grasa, sal, azúcar, y colesterol", y que no les había advertido que estos ingredientes pueden provocar "obesidad, diabetes, enfermedad coronaria, presión alta, derrames cerebrales, alta ingesta de colesterol, y cáncer", además de otras enfermedades. Los defensores de la industria consideraron que la demanda era frívola. Afirmaron que resultaba ridículo culpar a la industria de la comida rápida por "la ignorancia nutricional, falta de fuerza de voluntad, predisposición genética, y falta de ejercicio de los consumidores, o lo que sea que haya provocado [su] obesidad". Un juez federal estuvo de acuerdo y desestimó la demanda, explicando que "la ley no tiene porqué protegerlos de sus propios excesos". Sin embargo, en 2005, la desestimación se revocó y la demanda siguió en pie.[6]

¿Quién tiene la culpa del problema de obesidad que afecta a Estados Unidos? Y ¿qué deben hacer las compañías alimenticias responsables sobre esto? Al igual que en la mayoría de los temas acerca de responsabilidad social, no hay respuestas fáciles. McDonald's mejoró su comida y ha hecho que sus menús y sus clientes sean más saludables. Recortó su opción "supersize", introdujo las cajitas felices para adulto "Go Active!", y ahora ofrece McNuggets de pollo, jarras de leche bajas en grasas, yogur, fruta, y otras opciones saludables. Sin embargo, el menú de McDonald's sigue lleno de selecciones no muy saludables. Otras cadenas de comida rápida parecen irse al otro extremo. Por ejemplo, hace poco Hardee's introdujo la Monster Thickburger de 1410 calorías, y Burguer King lanzó su emparedado para el desayuno Enormous Omelet que contiene 47 gramos de grasa. ¿Estas compañías

están siendo socialmente irresponsables? ¿O simplemente están sirviendo la comida que los clientes quieren?[7] (Vea Marketing en acción 16.1.)

Una tercera queja se refiere a la seguridad de los productos, lo cual ha sido un problema por varias razones, incluyendo la indiferencia de las compañías, la mayor complejidad de los productos, y un pobre control de calidad. Durante años, la Consumers Union —organización sin fines de lucro que realiza pruebas y proporciona información en la revista y el sitio web *Consumer Reports*— ha informado sobre varios peligros latentes en los productos que probó —peligros eléctricos en los aparatos, envenenamiento por monóxido de carbono en los calentadores, riesgos de lesiones de las cortadoras de césped, y diseños defectuosos en los automóviles, entre otras cosas—. Las pruebas y otras actividades de la organización han ayudado a los consumidores a tomar mejores decisiones de compra y han alentado a las compañías a eliminar los defectos de sus productos.

Sin embargo, casi todos los fabricantes *quieren* producir bienes de calidad. La manera en que la compañía maneje la calidad del producto y los problemas de seguridad puede dañar o mejorar su reputación. Las compañías que venden productos de baja calidad o inseguros corren el riesgo de provocar conflictos con los grupos de consumidores y los reguladores. Además, los productos inseguros pueden provocar demandas de responsabilidad por producto y generar grandes indemnizaciones por daños. La indemnización promedio de un jurado por casos de responsabilidad por productos defectuosos, de 1993 a 2002, fue de 700,000 dólares, pero indemnizaciones individuales o demandas legales a menudo llegan a las decenas de millones de dólares.[8]

Lo más importante es que los consumidores que no están contentos con los productos de una compañía pueden evitar realizar más compras en el futuro y convencer a otros consumidores de hacer lo mismo. Por lo tanto, la baja calidad puede tener severas consecuencias. Los mercadólogos actuales saben que la calidad entregada al consumidor produce valor y satisfacción, lo que a su vez crea relaciones redituables con los clientes.

Obsolescencia planificada Los críticos también han acusado a algunos productores de seguir un programa de obsolescencia planificada, causando que sus productos caigan en desuso antes de que realmente requieran sustitución. Por ejemplo, consideremos a las compañías que producen impresoras y sus cartuchos de toner:

> Los cartuchos para impresora que se rellenan funcionan igual que los nuevos, o incluso mejor, y cuestan la mitad. Algunas compañías, desde tiendas locales hasta Office Depot y otras grandes tiendas, ahora ofrecen a los negocios servicios de rellenado de cartuchos. Casi todos los cartuchos se pueden rellenar de 8 a 10 veces, si se encuentran las partes adecuadas. Sin embargo, las compañías de impresoras prefieren vender sus cartuchos a 50 dólares o más, en vez de permitir que alguien rellene uno a la mitad de su precio. Así que dificultan las operaciones de rellenado al introducir continuamente nuevos modelos y cambiar los cartuchos de tinta y recipientes de toner para impresoras laser. Los fabricantes que rellenan partes luchan por mantener este ritmo, y compiten con las compañías de impresoras que trabajan para desarrollar los rodillos, cintas, y otras piezas que no se puedan rellenar. "Eso es obsolescencia planificada", dice el dueño de Laser Logic, una pequeña empresa de rellenado de cartuchos, mientras desarma un cartucho para inspeccionar su tambor, cuchilla, clip, resortes, y otros mecanismos y detectar signos de desgaste. "Es como una *Misión Imposible*: al final de esta cinta, el cartucho de toner se autodestruirá".[9]



■ Obsolescencia planificada: Las compañías de impresoras continuamente introducen nuevos modelos de cartuchos y cambian sus diseños. "Eso es obsolescencia planificada", dice el dueño de Laser Logic, una pequeña empresa de rellenado de cartuchos. "Es como una *Misión Imposible*: al final de esta cinta, el cartucho de toner se autodestruirá".

Los críticos dicen que algunos productores cambian continuamente los conceptos de los consumidores sobre qué estilos son aceptables para alentar compras más frecuentes y tempranas. Un ejemplo evidente es el cambio constante de la moda en la ropa. Otros productores son acusados de retener características funcionales atractivas para introducirlas y hacer obsoletos los modelos previos. Los críticos afirman que esto ocurre en las industrias de aparatos electrónicos de consumo y computación. Por ejemplo, Intel y Microsoft han sido acusados a través de los años de retener su siguiente generación de microprocesadores de computadora y programas de cómputo hasta que la demanda por la generación en curso se haya agotado. Otros productores son

MARKETING EN ACCIÓN 16.1

El debate sobre la obesidad estadounidense: ¿Quién tiene la culpa?

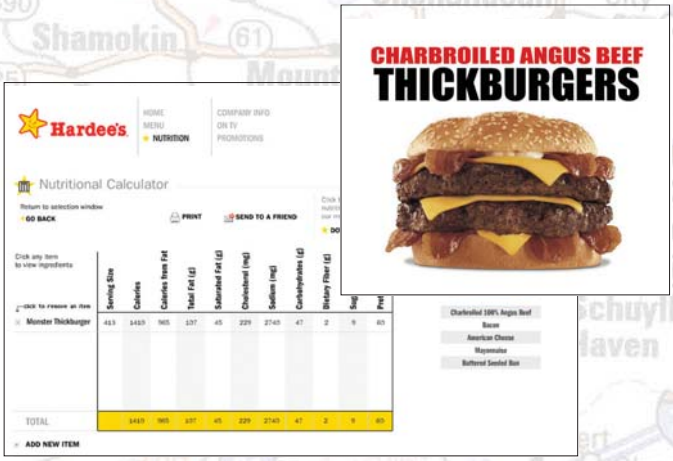
Sin duda, todos hemos escuchado que Estados Unidos enfrenta una epidemia de obesidad. Todos parecen estar de acuerdo con el problema —como nación, los estadounidenses están ganando libras—. Pero lo que aún no se conoce es otro tema de peso: ¿Quién tiene la culpa? ¿Es culpa de los autoindulgentes consumidores que no pueden negarse a comer bollos con dulce, grasosas hamburguesas, y otros tentadores alimentos? ¿O es culpa de los codiciosos vendedores de comida que se están enriqueciendo a expensas de los vulnerables clientes, convirtiendo a Estados Unidos en un país sobrealimentado?

Este problema es serio. Los estudios revelan que cerca de 127 millones de adultos estadounidenses y más de 9 millones de niños y adolescentes tienen sobrepeso o son obesos. Según un estudio de Rand Corporation, en Estados Unidos, la cantidad de personas que tienen sobrepeso de 100 libras o más se cuadruplicó entre 1986 y 2000, de 1 adulto en 200 a 1 en 50. Este aumento en el peso se presenta a pesar de los repetidos estudios médicos que indican que el exceso de peso provoca riesgos más altos de padecer enfermedades cardíacas, diabetes, y otros males, incluso cáncer.

Por ello, planteamos de nuevo la pregunta de peso. Si es sabido que se está sobrepasado de peso, y que eso es perjudicial para las personas, ¿por qué se continúa aumentando de peso? ¿Quién tiene la culpa? La respuesta, por supuesto, depende de a quién se le pregunte. Sin embargo, en estos días, muchas personas están culpando a los vendedores de comida. En el debate nacional sobre la obesidad, los vendedores de comida se han convertido en el objeto preferido de casi todo el mundo, desde políticos, legisladores, y la prensa, hasta los propios consumidores con sobrepeso. Y algunos vendedores de comida realmente parecen ser los responsables.

Por ejemplo, consideremos a Hardee's. En una época en que otras cadenas de comida rápida como McDonald's, Wendy's, y Subway ofrecían "menos grasa", Hardee's introdujo la decadente Thickburger, que contenía dos tercios de libra de carne Angus. Después introdujo la *Monster* Thickburger: dos hamburguesas de 5.7 onzas de carne Angus cada una, cuatro tiras de tocino, y tres rebanadas de queso americano, todo dentro de un bollo de mantequilla con ajonjolí y un montón de mayonesa. La Monster Thickburger contiene 1410 calorías y 107 gramos de grasa, más que la ingesta de grasa recomendada por el gobierno durante todo el día.

Tal vez usted piense que Hardee's cometió un error garrafal. ¡Para nada! Por lo menos, no desde el punto de vista de las ganancias. Las ventas de los 2050 establecimientos de Hardee's han aumentado un 20 por ciento desde que se introdujo la línea Thickburger, lo que ha producido muchas ganancias y triplicado el precio de las acciones de Hardee's. Parece que algunos clientes, en especial el mercado meta de Hardee's de hombres jóvenes de entre 18 y 34 años, adoran las grasosas hamburguesas. Un reportero le preguntó a un obrero de 27 años que estaba comiendo una Monster Thickburger si había pensado en el efecto causado sobre su salud. "Nunca he pensado en eso", contestó, "y para ser honesto, realmente no me importa. Sólo sé que sabe rico".



■ *El debate sobre la obesidad: ¿Hardee's está siendo socialmente irresponsable o simplemente hace buen marketing al proporcionar a sus clientes una enorme y jugosa hamburguesa que claramente estimula sus papilas gustativas? A juzgar por su calculadora nutricional incluida en su sitio web, la compañía no está ocultando sus datos nutricionales.*

acusados de usar materiales y componentes que se romperán, gastarán, oxidarán, o pudrirán antes de lo que debían hacerlo. Un escritor lo expresa así: "Las maravillas de la tecnología moderna incluyen el desarrollo de una lata de refresco que, cuando se deseche, durará para siempre, y un… automóvil que, si se cuida bien, se oxidará en dos o tres años".[10]

Los mercadólogos responden que a los consumidores les *gusta* el cambio; se cansan de los viejos productos y quieren un nuevo estilo en moda o un nuevo diseño en automóviles. Nadie tiene que comprar el nuevo estilo, y si muy pocas personas lo hacen, simplemente fracasará. En la mayoría de los productos técnicos, los clientes *quieren* las últimas innovaciones, incluso si sus modelos anteriores aún funcionan. Las compañías que retienen nuevas características corren el riesgo de que los competidores las introduzcan primero y se roben el mercado. Consideremos, por ejemplo, las computadoras personales. Algunos consumidores se quejan de que la constante presión de la industria de los aparatos electrónicos de consumo por producir modelos más "rápidos, pequeños, y baratos" implica que deben comprar continuamente máquinas nuevas para mantener el paso. No obstante, otros difícilmente pueden esperar para comprar el nuevo modelo.

Hardee's no está escondiendo los datos nutricionales. Así es como describe a las Thickburgers en su sitio web:

> Sólo hay una cosa que puede terminar con el hambre de un chico activo: la línea Thickburger de Hardee's. Con nueve variedades, incluyendo la clásica Original Thickburger y el monumento a la decadencia Monster Thickburger, el servicio rápido se engalana con carne 100 por ciento Angus y todas las guarniciones… Si quieres consentirte con una hamburguesa grande, deliciosa y jugosa, no busques más y ve a Hardee's.

Hardee's incluso ofrece en su sitio web una calculadora de nutrición que muestra las calorías, la grasa, y otros contenidos de los alimentos de su menú.

Por lo tanto, ¿debe Hardee's agachar su cabeza penosamente? ¿Está siendo socialmente irresponsable al promover fuertemente el exceso de alimentación entre los consumidores incautos o mal informados? ¿O simplemente está haciendo buen marketing y crea más valor para sus clientes al ofrecerles una enorme y jugosa hamburguesa que claramente estimula sus papilas gustativas y los deja que tomen sus propias decisiones? Los críticos afirman lo primero; los defensores de la industria lo segundo.

La pregunta de quién tiene la culpa resulta más confusa cuando se trata de la obesidad infantil. El debate abarca desde el marketing de comida rápida y refrescos practicado en las cafeterías de las escuelas de Estados Unidos hasta el cereal, las galletas, y otros productos "no muy buenos para uno" dirigidos a niños y adolescentes, a quienes se considera vulnerables a las promociones de marketing atractivas o engañosas. De nuevo, muchos grupos de defensa públicos y privados señalan a los vendedores de comida. Se preocupan de que un niño de cinco años que observa los lindos personajes y divertidos anuncios del cereal azucarado Trix o de las galletas Oreo durante la transmisión de las caricaturas del sábado por la mañana probablemente no entienda mucho sobre la buena nutrición. Estos críticos han pedido a los mercadólogos de comida que adopten voluntariamente prácticas de marketing más responsables cuando se trata de los niños.

La propia industria de la comida rápida parece estar dividida en cuanto a este tema. Kraft Foods da la impresión de estar de acuerdo. Anunció que ya no promocionaría productos como Oreo, Chips Ahoy!, y la mayoría de sus alimentos Oscar Mayer Lunchables en programas dirigidos a niños ubicados entre las edades de 6 a 11 años, como *SpongeBob SquarePants* y *All Grown Up*. Los defensores de los niños aplaudieron la medida. Y la Asociación de Fabricantes de Productos Comestibles (estadounidense) parece seguir su ejemplo, declarando que emitiría mayores lineamientos para los anuncios de comida dirigidos a los niños.

Sin embargo, el fabricante de cereal General Mills tomó el camino opuesto. En vez de ceder a las presiones de políticos y de la prensa para reducir su marketing dirigido a los niños, General Mills lanzó su más grande esfuerzo de marketing dirigido a los niños. Orgullosamente lanzó la campaña de televisión "Choose Breakfast", que halaga los beneficios para la salud que atrae comer en el desayuno cereales como Trix, Cocoa Puffs, Lucky Charms, Shrek, y otros cereales azucarados. Para fortalecer su mensaje, al final de los comerciales transmite avances de 10 segundos que promueven la importancia de ingerir un buen desayuno. Los anuncios de 10 segundos alientan a los niños a visitar un sitio web especial donde pueden firmar una promesa de "elegir un desayuno saludable y ser activo todos los días".

Con la campaña "Choose Breakfast", General Mills espera presentarse como parte de la solución saludable para los niños, no como el problema. "Tenemos un punto de vista diferente al de Kraft", dice el director en jefe de marketing de General Mills. "Pensamos que los niños deben comer cereal, incluyendo el cereal preendulzado". Los críticos censuran la campaña: "Los fabricantes de estos cereales han hecho un fabuloso trabajo de marketing para que la gente piense que estos alimentos son saludables cuando [en realidad] son como las galletas", dice un observador. No obstante, la Unidad de Revisiones de Publicidad para Niños (CARU, por sus siglas en inglés) de Better Business Bureaus está de parte de General Mills. "Pienso que es una publicidad responsable", dice el director de CARU. "Están alentando una conducta saludable" en vez de no desayunar.

Por lo tanto, regresemos a la pregunta importante: ¿Quién tiene la culpa de la epidemia de obesidad que se padece en Estados Unidos? ¿Los mercadólogos que promueven alimentos malsanos pero irresistibles para los vulnerables consumidores? ¿O es culpa de los propios consumidores por no hacerse responsables de su salud y bienestar? Es una decisión de peso para muchos mercadólogos. Y, como en el caso de la mayoría de los temas de responsabilidad social, encontrar la respuesta a esta pregunta es más difícil que tratar de rebajar esas libras adicionales.

Fuentes: Sarah Ellison, "Kraft Limits on Kid's Ads May Cheese Off Rivals", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2005, p. B3; Steven Gray, "At Fast-Food Chains, Era of the Giant Burger (Plus Bacon) Is Here", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, p. B1; "Obesity Research Ignites Calls for Food Ad Curbs", *Marketing Week*, 5 de mayo de 2005, p. 8; John Schmeltzer, "Second Cereal Maker Announces Changes to Child Marketing Campaign", *Knight Ridder Tribune Business News*, 23 de junio de 2005, p. 1; Janet Adamy, "General Mills Touts Sugary Cereal as Healthy Kids Breakfast", *Wall Street Journal*, 22 de junio de 2005, p. B1; Andrew Martin, "Food Fight Begins over Children's Ads", *Knight Ridder Tribune Business News*, 15 de julio de 2005, p. 1; y Stephanie Thompson, "General Mills Slaps Down Kraft", *Advertising Age*, 27 de junio de 2005, pp. 1, 53.

Hubo una época no hace mucho en que la obsolescencia planificada era una perturbadora "alma dentro de la máquina". Hace medio siglo, los defensores de los consumidores señalaban a los ingenieros de General Electric que intencionalmente acortaban la vida de los focos y a los ingenieros automotrices que limitaban la vida útil de los automóviles a propósito. Eso era antes. En el desordenado mundo actual de computadoras personales, la obsolescencia no sólo es planificada sino hasta encomiada por los mercadólogos como una virtud. Además, difícilmente ha habido quejas por parte de los consumidores, quienes diligentemente hacen filas para comprar cada nueva generación de máquinas más rápidas y poderosas, ansiosos por adoptar la promesa de vidas más simples, más felices, y más productivas. Los chips de computadora actuales ya no están diseñados para desgastarse; de hecho, durarán décadas o más. Aun así, los consumidores corren hacia las tiendas cada vez más rápido, no para reemplazar las partes descompuestas, sino para comprar nuevas computadoras que les permitirán trabajar más rápido, observar colores más vívidos, o jugar juegos más modernos.[11]

Por lo tanto, la mayor parte de las compañías no diseña sus productos para que se rompan rápido, porque no quieren perder clientes que elijan otras marcas. En vez de ello, buscan constantes mejoras para asegurar que los productos cumplirán o incluso excederán consistentemente las expectativas de los clientes. Mucha de la famosa obsolescencia planificada es el trabajo de las fuerzas competitivas y tecnológicas de una sociedad libre, fuerzas que conducen a mejoras en productos y servicios.

Mal servicio a consumidores desfavorecidos Por último, el sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de atender mal a los consumidores desfavorecidos. Por ejemplo, los críticos afirman que las personas pobres de las zonas urbanas a menudo tienen que comprar en tiendas más pequeñas que venden productos inferiores y cobran precios más altos. La presencia de grandes cadenas nacionales en los vecindarios de bajos recursos ayudaría a mantener los precios bajos. Sin embargo, los críticos acusan a las principales cadenas de tiendas detallistas de "discriminar", marcar una línea roja alrededor de los vecindarios desfavorecidos, y evitar abrir tiendas ahí.

Las industrias de seguros, préstamos, bancos, y cuidado de la salud han sido acusadas por cargos similares de discriminación. Las aseguradoras de viviendas y automóviles han sido acusadas de asignar primas más altas a personas con calificaciones de crédito bajas. Las aseguradoras afirman que los individuos que tienen mal crédito tienden a hacer más reclamos, y esto justifica que se les cobren primas más altas. Sin embargo, los críticos y los defensores del consumidor han acusado a las aseguradoras de una nueva forma de discriminación. Dice un escritor: "Esta es una nueva excusa para negar la cobertura a los pobres, ancianos, y las minorías".[12]

Más recientemente, los defensores del consumidor han acusado a compañías de preparación de impuestos como H&R Block y Jackson Hewitt de aprovecharse de la clase trabajadora pobre al ofrecerle "reembolsos rápidos" después de preparar sus declaraciones de impuestos. Los clientes reciben estos reembolsos rápidos cuando tales compañías les preparan su declaración, en vez de esperar de dos semanas a un mes para que el IRS les envíe el reembolso. El problema es que los reembolsos no son gratuitos. De hecho, están "reembolsando préstamos anticipados" (RAL, por sus siglas en inglés) con tarifas que comienzan en 130 dólares, y representan una tasa de porcentaje anual del 245 por ciento de los reembolsos promedio de una persona pobre de la clase trabajadora. Más de 10.6 millones de familias de bajos ingresos han solicitado reembolsos rápidos, y las compañías de preparación de impuestos han obtenido más de 1.4 mil millones de dólares en ganancias gracias a estas familias. Muchos estados no requieren que los documentos de los préstamos estén escritos en un lenguaje que el consumidor promedio pueda entender. Los defensores del consumidor están presionando a los legisladores estatales para aprobar medidas que tiendan a modificar esta situación y evitar así las injusticias.[13]

Queda claro que se deben crear mejores sistemas de marketing para atender a los consumidores desfavorecidos. De hecho, muchos mercadólogos se dirigen rentablemente a estos consumidores con productos y servicios legítimos que crean valor real. En casos en que los mercadólogos no llenen el vacio, el gobierno probablemente lo hará. Por ejemplo, la FTC ha emprendido acciones contra los vendedores que anuncien valores falsos, nieguen servicios, o cobren demasiado a los consumidores desfavorecidos.

Vinculación de conceptos

Pise el freno y deje que el motor se enfríe. Pocos mercadólogos *quieren* abusar o enfadar a los consumidores —ello simplemente no es un buen negocio—. En vez de eso, como ahora bien lo sabe usted, casi todos los mercadólogos trabajan para crear relaciones redituables, y de largo plazo, con sus clientes basadas en valor real y generosidad. Sin embargo, llegan a ocurrir algunos abusos por parte de los mercadólogos.

- Piense en los últimos tres meses y enumere las ocasiones en que ha sufrido un abuso de marketing como los que acabamos de estudiar. Analice su lista: ¿Qué tipo de compañías estuvieron involucradas? ¿Los abusos fueron intencionales? ¿Qué tienen en común estas situaciones?
- Seleccione una de las ocasiones que enumeró y descríbala con todo detalle. ¿Cómo arreglaría usted esa injusticia? Escriba un plan de acción, y después haga algo para remediar el abuso. Si todos emprendiéramos tales acciones cuando nos hacen daño, ¡habría menos abusos!

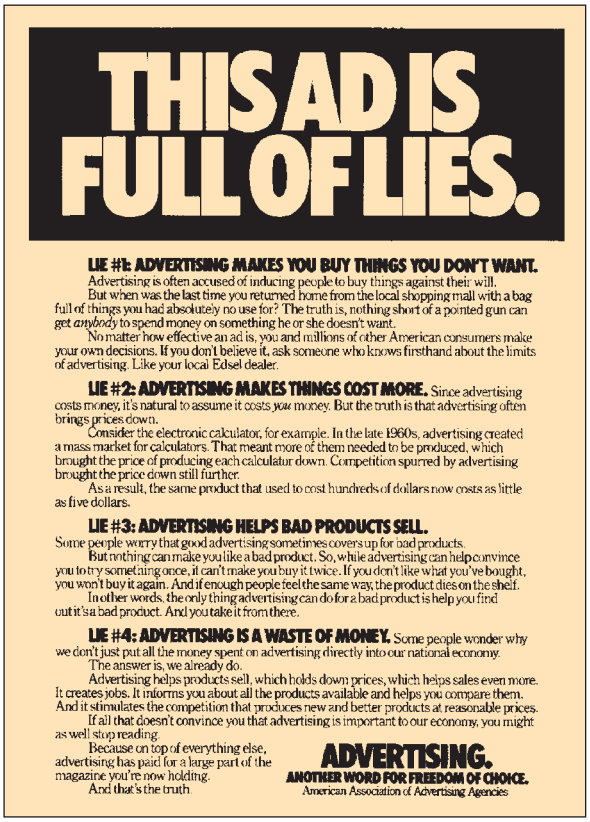
EL IMPACTO DEL MARKETING EN LA SOCIEDAD

El sistema de marketing estadounidense ha sido acusado de agregar varios "males" a su sociedad. La publicidad ha sido un blanco especial —tanto que la Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad lanzó una campaña para defender a la publicidad de lo que se percibía como críticas comunes pero falsas.

Falsos deseos y demasiado materialismo Los críticos afirman que el sistema de marketing alienta el interés por las posesiones materiales. Las personas son juzgadas por lo que *tienen* en vez de por quiénes *son*. Este impulso por la riqueza y las posesiones llegó a nuevas alturas en la década de 1980 y 1990, cuando frases como "la avaricia es buena" y "compra hasta que te caigas" parecían caracterizar a la época.

En el nuevo milenio, muchos sociólogos han advertido una reacción contra la opulencia y el desperdicio de las décadas anteriores y un regreso a valores más básicos y al compromiso social. Sin embargo, nuestra fascinación por las cosas materiales continúa.

> Si trazáramos una gráfica de la vida estadounidense desde finales de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, todas las líneas sobre el dinero y las cosas que el dinero puede comprar se dispararían a niveles muy altos, tendríamos un monumento estadístico al materialismo. El ingreso ajustado a la inflación por cada estadounidense casi se ha triplicado. El tamaño de la nueva casa típica se ha duplicado. Un garaje para dos automóviles era la meta de antes; ahora casi llega a tres. Todo es de diseñador; los aparatos electrónicos personales, y otros artículos que ni siquiera existían hace medio siglo ahora son costeables. Aunque el tiempo que los estadounidenses pasan comprando ha descendido en los últimos años a sólo 3 horas a la semana, en los hogares actualmente sólo se ahorra un 0.9 por ciento del salario, lo cual representa aproximadamente el 11 por ciento de lo que se ahorraba en la década de 1950. Algunos consumidores no dejarán que nada se interponga entre ellos y sus compras. Recientemente, en un Wal-Mart de Florida, los compradores de los días posteriores al día de Acción de Gracias que se apresuraban a comprar reproductores de DVD (rebajados a 29 dólares) derribaron a una mujer, la pisaron, y la dejaron inconsciente.[14]



■ La Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad ha lanzado estos anuncios para contrarrestar las críticas comunes sobre la publicidad.

Los críticos no consideran este interés en las cosas materiales como un estado mental natural sino como una cuestión de deseos falsos creada por el marketing. Los negocios contratan a Madison Avenue para estimular los deseos de la gente por productos, y Madison Avenue usa a los medios masivos para crear modelos materialistas de la buena vida. La gente trabaja más duro para ganar el dinero necesario; y sus compras aumentan la producción de la industria estadounidense. Por lo tanto, el marketing es considerado como creador de falsos deseos que benefician a la industria más que a los consumidores. Algunos críticos incluso llevan sus preocupaciones a las calles.

> Durante los últimos siete años, Bill Talen, también conocido como el Reverendo Billy, ha salido a las calles para exhortar a la gente a resistir la tentación —la tentación de comprar—. Con el fervor de un predicador callejero y la sensiblería de una Santa de crucero vial, el Reverendo Billy le dirá a quienquiera que esté dispuesto a oírlo que la gente está caminando voluntariamente hacia el fuego eterno del infierno del consumo. Él cree que los compradores oponen poca resistencia hacia los mensajes de los medios que los alientan, todo el día, a desear cosas y a comprarlas. Considera que la población está perdida en el consumo y que el significado de la existencia individual se ha desvanecido en una niebla de deseo, compras, y posesión de demasiadas cosas. Para ampliar su mensaje, Billy fundó Church of Stop Shopping. Usando un copete similar al de los evangelistas televisivos, un cuello



■ Materialismo: Con el fervor de un predicador callejero y la sensiblería de una Santa de crucero vial, el Reverendo Billy, fundador de Church of Stop Shopping, le dirá a quienquiera que esté dispuesto a oírlo que la gente está caminando voluntariamente hacia el fuego eterno del infierno del consumo.

de sacerdote, y un megáfono blanco, el Reverendo Billy a menudo va acompañado de su coro gospel cuando entra en las tiendas que considera inaceptables o se presenta en protestas como el evento Buy Nothing Day que se realizó después del día de Acción de Gracias en la Quinta Avenida de Manhattan. Cuando el coro, conformado por voluntarios, comienza a cantar, es difícil ignorarlos: "¡Dejen de comprar! ¡Dejen de comprar! ¡Nunca volveremos a comprar!"[15]

Sin embargo, estas críticas exageran el poder de los negocios para crear necesidades. La gente tiene fuertes defensas contra la publicidad y otras herramientas de marketing. Los mercadólogos son más eficaces cuando se enfocan en deseos existentes en vez de en tratar de crear nuevos. Además, cuando la gente realiza compras importantes busca información y a menudo no confía en una sola fuente. Incluso las compras menores que podrían ser influenciadas por los mensajes de publicidad producen compras repetidas sólo si el producto entrega el valor prometido al cliente. Por último, la alta tasa de fracaso de nuevos productos muestra que las compañías no pueden controlar la demanda.

En un nivel más profundo, nuestros deseos y valores tienen influencias no sólo de los vendedores, sino de la familia, los coetáneos, la religión, los orígenes étnicos, y la educación. Si los estadounidenses son muy materialistas, esos valores provienen de los procesos básicos de socialización que son mucho más profundos de lo que los negocios y los medios masivos podrían producir por sí solos.

Muy pocos bienes sociales Las compañías han sido acusadas de sobrevender bienes privados a costa de los bienes públicos. A medida que los productos privados aumentan, requieren más servicios públicos que por lo general no existen. Por ejemplo, un aumento en la propiedad de automóviles (producto privado) requiere más carreteras, control de tráfico, espacio para estacionarse, y servicios policíacos (bienes públicos). La sobreventa de bienes privados produce "costos sociales". En cuanto al automóvil, los costos sociales incluyen la congestión del tráfico, la contaminación del aire, la escasez de gasolina, y las muertes y lesiones ocurridas en los accidentes.

Se debe encontrar la forma de restaurar el equilibrio entre los bienes privados y los públicos. Una alternativa es hacer que los productores asuman todos los costos sociales de sus operaciones. El gobierno podría requerir que los fabricantes de automóviles construyeran unidades con más características de seguridad, motores más eficientes, y mejores sistemas para el control de la contaminación. Estos fabricantes aumentarían entonces sus precios para cubrir los costos adicionales. Sin embargo, cuando los compradores consideraran que el precio de algunos automóviles es muy alto, los productores de esta industria desaparecerían. La demanda entonces se trasladaría a los productores que pueden apoyar la suma de costos privados y sociales.

Una segunda alternativa es hacer que los consumidores paguen el costo social. Por ejemplo, en todo el mundo muchas ciudades están comenzando a cobrar "tarifas por congestión" en un esfuerzo por reducir la congestión del tráfico. Con la finalidad de despejar sus calles, la ciudad de Londres ahora cobra una tarifa por congestión de 14.50 dólares al día por automóvil para permitir manejar en un área del centro de la ciudad que comprende ocho millas cuadradas. Esta tarifa no sólo ha reducido la congestión del tráfico en un 18 por ciento, sino que recauda dinero para mejorar el sistema de transporte público de Londres. De manera similar, San Diego ha convertido algunos de sus carriles HOV (*high-occupancy vehicle*;vehículo de alta ocupación) en carriles HOT (*high-occupancy toll*; peaje de alta ocupación) para los conductores que lleven muy pocos pasajeros. Todos los conductores pueden usar los carriles HOV, pero deben pagar una tarifa de .50 centavos de dólar en horas normales a 4.00 dólares en horas pico. Si los costos de manejar se aumentan lo suficiente, los consumidores viajarán en horas normales o encontrarán modos de transportación alternos.[16]

Contaminación cultural Los críticos culpan al sistema de marketing de haber creado una *contaminación cultural*. Nuestros sentidos son bombardeados constantemente por el marketing y la publicidad. Los comerciales interrumpen los programas serios; las páginas de anuncios oscurecen las revistas; las vallas publicitarias estropean los hermosos paisajes; y el *spam* satura nuestros buzones electrónicos. Estas interrupciones contaminan a toda hora

la mente de las personas con mensajes de materialismo, sexo, poder, o estatus. Un estudio reciente reveló que el 65 por ciento de los estadounidenses sienten un constante bombardeo de mensajes de marketing, y algunos críticos piden que se realicen cambios radicales.[17]

Los mercadólogos responden a las acusaciones de "ruido comercial" con argumentos como este: primero, ellos esperan que los anuncios lleguen principalmente al público meta. Pero debido a los canales de comunicación masiva, algunos anuncios llegarán a personas que no tienen interés en el producto y que, por lo tanto, se aburren o enojan. Las personas que compran revistas que tratan sobre sus intereses, como *Vogue* o *FORTUNE*, rara vez se quejan de los anuncios porque las revistas promocionan productos de interés.

Segundo, los anuncios hacen que la televisión y la radio sean gratuitas para los usuarios y mantienen bajos los costos de revistas y periódicos. Muchas personas piensan que los comerciales son un pequeño precio que deben pagar por obtener estos beneficios. Por último, los consumidores actuales tienen alternativas. Por ejemplo, pueden cambiar de canal o evitar los anuncios por completo en muchos canales de cable o satélite. En consecuencia, para retener la atención de los consumidores, los anunciantes están haciendo que sus anuncios sean más entretenidos e informativos.

Demasiado poder político Otra crítica es que las compañías ejercen demasiado poder político. Los senadores "petroleros", "automotrices", y "farmacéuticos" apoyan los intereses de la industria a costa de los intereses del público. Los anunciantes son acusados de tener demasiado poder en los medios masivos, limitando la libertad de los medios de informar de manera independiente y objetiva. Los críticos preguntan: ¿Cómo pueden las revistas decir la verdad sobre el bajo valor nutritivo de los alimentos empacados cuando están subsidiadas por anunciantes como General Foods, Kellogg's, Kraft, y General Mills? ¿Cómo pueden las principales cadenas de televisión criticar las prácticas de las grandes compañías automotrices cuando tales compañías invierten miles de millones de dólares al año en la transmisión de publicidad?

Las industrias estadounidenses promueven y protegen sus propios intereses. Tienen el derecho de ser representadas en el Congreso y en los medios masivos, aunque su influencia puede ser demasiado extensa. Afortunadamente, los intereses de muchas compañías poderosas que antes se pensaban intocables ahora son de interés popular. Por ejemplo, Standard Oil se separó en 1991, y la industria empacadora de carne fue disciplinada a principios de siglo después de ser expuesta por Upton Sinclair. Ralph Nader provocó que la legislación forzara a la industria automotriz a construir automóviles más seguros, y el informe de la Dirección General de Salud Pública (estadounidense) hizo que las compañías de cigarrillos pusieran advertencias sobre riesgos para la salud en sus empaques.

Más recientemente, gigantes como AT&T, R.J. Reynolds, Intel, y Microsoft han sentido el impacto de los reguladores que buscan equilibrar los intereses de las grandes compañías con los del público. Además, debido a que los medios reciben ingresos por la publicidad de muchos anunciantes diferentes, es más fácil resistirse a la influencia de uno o varios de ellos. Demasiado poder en las compañías tiende a provocar fuerzas encontradas que frenan y compensan estos poderosos intereses.



■ Equilibrio entre los bienes públicos y privados: En respuesta a congestiones de tránsito como la que se muestra arriba, Londres ya cobra una tarifa por congestión. La tarifa ha reducido el tráfico en un 40 por ciento, y el dinero recaudado sirve para mejorar el sistema de transporte público.

IMPACTO DEL MARKETING EN OTRAS COMPAÑÍAS

Los críticos también afirman que las prácticas de marketing de las compañías pueden dañar a otras compañías y reducir la competencia. Hay tres problemas implicados: las adquisiciones de competidores, las prácticas de marketing que crean barreras de entrada, y las injustas prácticas competitivas de marketing.

Los críticos dicen que las compañías se dañan y la competencia se reduce cuando se expanden al comprar a sus competidores en vez de desarrollar sus propios nuevos productos. El gran número de adquisiciones y el rápido ritmo de la consolidación de la industria en los últimos años han dado pie a preocupaciones acerca de que los jóvenes y vigorosos competidores serán absorbidos, y así la competencia será reducida. En prácticamente todas las grandes industrias —venta al detalle, entretenimiento, servicios financieros, compañías de servicios públicos, transportación, automóviles, telecomunicaciones, y cuidado de la salud, el número de competidores se está reduciendo.

La adquisición es un tema complejo. Algunas veces las adquisiciones pueden ser buenas para la sociedad. La adquisición de una compañía podría generar economías de escala que propicien menores costos y precios más bajos. Una compañía bien manejada puede hacerse cargo de otra compañía mal administrada y mejorar su eficiencia. Una industria que pudiera no estar siendo muy competitiva podría serlo más después de la adquisición. Pero las adquisiciones también pueden ser dañinas y por eso están estrechamente reguladas por el gobierno.

Los críticos también han dicho que las prácticas de marketing bloquean el acceso de nuevas compañías a la industria. Las grandes compañías de marketing pueden usar patentes y grandes gastos publicitarios y hacer que los proveedores o concesionarios se alejen o dejen de servir a los competidores. Los que se preocupan por la regulación antimonopolio reconocen que algunas barreras son el resultado natural de las ventajas económicas de hacer negocios a gran escala. Otras barreras podrían ser desafiadas por las leyes existentes y por otras nuevas. Por ejemplo, algunos críticos han propuesto un impuesto progresivo en el gasto en publicidad para reducir el papel que desempeñan los costos de venta como una importante barrera de entrada.

Por último, algunas compañías han, de hecho, usado prácticas competitivas de marketing injustas con la intención de dañar o destruir a otras compañías. Pueden fijar sus precios por debajo de los costos, amenazar con dejar de emplear a los proveedores, o desalentar la compra de los productos de la competencia. Algunas leyes previenen tal competencia depredadora. Sin embargo, es difícil probar que las intenciones o las acciones fueron realmente depredadoras. En años recientes, Wal-Mart, American Airlines, Intel, y Microsoft han sido acusados de diversas prácticas depredadoras. Tomemos como ejemplo a Microsoft:

> Los competidores y reguladores, tanto en Estados Unidos como en Europa, han acusado al gigante Microsoft de prácticas depredadoras "en paquete". Éste es el término usado para describir la práctica de Microsoft de agregar continuamente nuevas características a Windows, el sistema operativo instalado en más del 90 por ciento de las computadoras personales de escritorio. Debido a que los clientes están esencialmente atados a Windows, es fácil para la compañía lograr que usen sus programas de cómputo, incluso si los competidores ofrecen mejores productos. Esto desanima la competencia, reduce las alternativas, y podría retardar la innovación. Desde el año 2000, Microsoft ha pagado casi 6 mil millones de dólares a otras compañías para resolver demandas antimonopolio por los daños que causó con sus antiguas prácticas de negocios. Por ejemplo, recientemente pagó más de 775 millones de dólares a IBM por intimidar a la compañía en años pasados al retener dinero por vender máquinas cargadas con Netscape en vez de con el navegador Internet Explorer de Microsoft. En otro caso, la Comisión Europea emprendió acciones radicales para detener lo que consideró una práctica depredadora de Microsoft, a la cual ordenó proporcionar una versión de Windows sin su programa reproductor de medios. La Comisión también multó a Microsoft con más de 600 millones de dólares por usar su "monopolio" en el sistema operativo Windows para aventajar a sus rivales de otros tipos de programas de cómputo.[18]

Aunque los competidores y el gobierno afirman que las acciones de Microsoft son depredadoras, la pregunta es si tales acciones resultan ser en realidad competencia injusta o una competencia saludable de una compañía eficaz contra compañías menos eficaces.

Acciones civiles y públicas para regular al marketing

Debido a que algunas personas consideran que los negocios son la causa de muchos males sociales y económicos, de vez en cuando han surgido movimientos locales para mantener a las compañías bajo control; los dos principales que se han registrados son el movimiento de *de protección al consumidor* y el *ambientalismo*.

MOVIMIENTO DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR

Las compañías estadounidenses han sido el blanco de los movimientos organizados de consumidores en tres ocasiones. El primer movimiento de consumidores tuvo lugar a principios del siglo XX y fue provocado por los aumentos en los precios, por el informe Upton Sinclair sobre las condiciones prevalecientes en la industria de la carne, y por escándalos surgidos en la industria farmacéutica. El segundo movimiento de consumidores, en la década de 1930, se desencadenó por un repunte en los precios al consumidor durante la Gran Depresión y por otro escándalo farmacéutico.

El tercer movimiento comenzó a finales de la década de 1960. Los consumidores eran más cultos, los productos más complejos y potencialmente peligrosos, y la gente no estaba contenta con las instituciones estadounidenses. Ralph Nader apareció en escena para forzar muchos temas, y otros conocidos escritores acusaron a las grandes compañías de ejercer prácticas despilfarradoras y poco éticas. El presidente John F. Kennedy declaró que los consumidores tenían el derecho de estar seguros, informados, de poder elegir, y ser escuchados. El Congreso estadounidense investigó a ciertas industrias y propuso una legislación para proteger al consumidor. Desde entonces, se han organizado muchos grupos de consumidores y varias leyes han sido aprobadas. El movimiento de consumidores se ha extendido a nivel internacional y en Europa está muy fortalecido.

Pero, ¿qué es el movimiento de consumidores? El **movimiento de protección al consumidor** (o agencia de protección al consumidor) es un movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales que tiene el propósito de mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores. Los *derechos* tradicionales *de los vendedores* incluyen:

Movimiento de protección al consumidor
Movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales que tiene el propósito de mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores.

- El derecho de introducir cualquier producto de cualquier tamaño y estilo, siempre y cuando no sea inseguro o peligroso para la salud; o si lo es, que incluya advertencias y controles adecuados.
- El derecho de cobrar cualquier precio por el producto, sin que exista ninguna discriminación entre tipos de compradores similares.
- El derecho de gastar cualquier cantidad de dinero para promover el producto, siempre que no se considere una competencia injusta.
- El derecho de usar cualquier mensaje de producto, siempre que su contenido o ejecución no sean engañosos ni deshonestos.
- El derecho de usar cualquier programa de incentivos que no sea injusto ni engañoso.

Los *derechos* tradicionales *de los compradores* incluyen:

- El derecho a no comprar un producto que se ofrezca con rebaja.
- El derecho de esperar que el producto sea seguro.
- El derecho de esperar que el producto se desempeñe tal como se anuncia.

Si se comparan estos derechos, muchos creen que la balanza del poder se inclina del lado del vendedor, lo cual es cierto, pero el comprador puede negarse a comprar. Los críticos sienten que el comprador posee muy poca información, educación, y protección como para tomar buenas decisiones cuando enfrenta a vendedores complejos. Los defensores del consumidor piden que se agreguen los siguientes derechos:

- El derecho a estar bien informado sobre aspectos importantes del producto.
- El derecho de estar protegido contra dudosos productos y prácticas de marketing.
- El derecho de poder influir en los productos y en las prácticas de marketing dudosas de modo que mejoren la "calidad de vida".



■ El deseo de los consumidores por adquirir más información produjo etiquetas de empaques con datos útiles, desde información sobre los ingredientes y datos nutricionales hasta el reciclado y el país de origen. Jones Soda incluso coloca fotografías enviadas por sus clientes en sus etiquetas.

Cada derecho propuesto ha generado iniciativas más específicas por parte de los "consumistas". El derecho de estar informado incluye el derecho de conocer el interés real de un préstamo (precio unitario), los ingredientes de un producto (etiquetado de ingredientes), los valores nutricionales de la comida (etiquetado nutricional), la frescura del producto (fecha de consumo), y el verdadero beneficio de un producto (publicidad verdadera). Las propuestas relacionadas con la protección del consumidor incluyen el fortalecimiento de los derechos del consumidor en casos de fraudes de negocios, exigir mayor seguridad en los productos, y proporcionar más poder a las dependencias gubernamentales. Las propuestas relacionadas con la calidad de vida incluyen el control de los ingredientes que contienen ciertos productos y empaques, la reducción del nivel de "ruido" publicitario, y la inclusión de representantes de los consumidores en las juntas directivas de las compañías para proteger los intereses del consumidor.

Los consumidores no sólo tienen el *derecho* sino también la *responsabilidad* de protegerse, y no deben dejar esta función a alguien más. Los consumidores que crean haber hecho una mala compra tienen disponibles varios recursos, como contactar a la compañía o al medio; a las dependencias federales, estatales, o locales; y acudir a tribunales civiles.

AMBIENTALISMO

Ambientalismo
Movimiento organizado de ciudadanos, compañías, y dependencias gubernamentales que se preocupan por proteger y mejorar el ambiente donde viven las personas.

En tanto que los consumidores consideran si el sistema de marketing es eficiente para satisfacer los deseos del consumidor, los ambientalistas se preocupan por los efectos del marketing en el ambiente y por los costos de atender las necesidades y los deseos de los consumidores. El **ambientalismo** es un movimiento organizado de ciudadanos, compañías, y dependencias gubernamentales que se preocupan por proteger y mejorar el ambiente donde viven las personas.

Los ambientalistas no están en contra del marketing ni del consumo; simplemente quieren que la gente y las organizaciones operen cuidando más el ambiente. La meta del sistema de marketing, dicen, no debe ser maximizar el consumo, las alternativas del consumidor, o su satisfacción, sino maximizar la calidad de vida. Y la "calidad de vida" significa no sólo la cantidad y calidad de los productos y servicios para el consumidor, sino también la calidad del ambiente. Los ambientalistas quieren que se incluyan costos ambientales en la toma de decisiones tanto de productores como de consumidores.

En Estados Unidos, la primera ola de ambientalistas modernos fue dirigida por grupos ambientalistas y preocupados consumidores en la década de 1960 y 1970. Estaban preocupados por el daño causado a los ecosistemas por la explotación de minas, el agotamiento de los bosques, la lluvia ácida, la pérdida de la capa de ozono de la atmósfera, los desechos tóxicos, y la basura. También estaban preocupados por la pérdida de áreas recreativas y por el aumento de los problemas de salud causados por la contaminación del aire y el agua, y por la comida tratada con productos químicos.

La segunda ola de ambientalismo fue dirigida por el gobierno, que aprobó leyes y regulaciones durante la década de 1970 y 1980 para reglamentar las prácticas industriales que afectaban el ambiente. Esta ola perjudicó mucho a algunas industrias. Las compañías acereras y de servicios públicos tuvieron que invertir miles de millones de dólares en equipo de control de contaminación y en combustibles más costosos. La industria automotriz tuvo que introducir costosos controles de emisiones en los automóviles. La industria del empaque

también tuvo que encontrar maneras de reducir la basura. Estas y otras industrias a menudo han resentido, y se han opuesto a las regulaciones ambientales, especialmente cuando han sido impuestas con mucha rapidez y no han permitido que las compañías realicen los ajustes necesarios. Muchas de estas compañías afirman que han tenido que absorber grandes costos que las volvieron menos competitivas.

Las dos primeras olas ambientalistas ahora se han fusionado en una tercera ola más fuerte, en la que las compañías están aceptando su responsabilidad por no dañar el ambiente. Se están dando desplazamientos de las protestas a la prevención, y de la regulación a la responsabilidad. Cada vez más compañías adoptan políticas de **sustentabilidad ambiental** —desarrollo de estrategias que mantienen el ambiente *y* producen ganancias para las compañías (vea Marketing en acción 16.2). Según un estratega: "El desafío es desarrollar una *economía global sustentable*: una economía que el planeta pueda apoyar indefinidamente… [es] un enorme desafío, y una enorme oportunidad".[19]

Sustentabilidad ambiental
Enfoque gerencial que implica el desarrollo de estrategias que mantengan el ambiente y produzcan ganancias para la compañía.

La figura 16.1 muestra una red que las compañías pueden usar para medir su progreso en la sustentabilidad ambiental. En el nivel más básico, una compañía puede practicar la *prevención de la contaminación*. Esto implica más que controlar la contaminación —limpiar los desperdicios después de que han sido creados—. La prevención de la contaminación comprende eliminar o minimizar el desperdicio antes de crearlo. Las compañías que enfatizan la prevención han respondido con programas de "marketing verde" —desarrollan productos más ecológicamente seguros, empaques reciclables y biodegradables, mejores controles de la contaminación, y operaciones que aprovechan mejor la energía.

Por ejemplo, FedEx ha estado trabajando muy duro para reducir sus emisiones de gases con efecto de invernadero (GHG, por sus siglas en inglés) al diseñar empaques que requieren el uso de menos energía y producen menos contaminación al fabricarlos, y al desarrollar una flota de camiones de entrega híbridos que aprovechan mejor el combustible diesel que usan, los cuales produjeron una disminución del 33 por ciento en las emisiones GHG. De manera similar, Wal-Mart está probando diseños de tiendas ecologistas para sus supercentros. Las tiendas experimentales incluyen desde aceras de plástico fabricadas con llantas recicladas, hasta energía proporcionada por turbinas de viento, paneles solares, y agua recirculada.[20]

En el siguiente nivel, las compañías pueden practicar la *administración de producto* —minimizar no solamente la contaminación producida por la fabricación sino todos los impactos ambientales a través de todo el ciclo de vida del producto, al mismo tiempo que se reducen los costos—. Muchas compañías están adoptando el *diseño de prácticas para el ambiente* (*DFE*, por sus siglas en inglés), lo cual implica pensar antes de diseñar productos que sean más fáciles de recuperar, reutilizar, o reciclar. El DFE no sólo ayuda a mantener el ambiente, puede ser muy redituable para la compañía. Un ejemplo es el Equipment Remanufacture and Parts Reuse Program de Xerox Corporation, por el cual se convierte equipo de oficina que está al final de su vida productiva en productos y componentes nuevos:

> Xerox empieza por incluir consideraciones de reutilización en su proceso de diseño para maximizar el potencial del fin de la vida de partes y productos. Sus máquinas

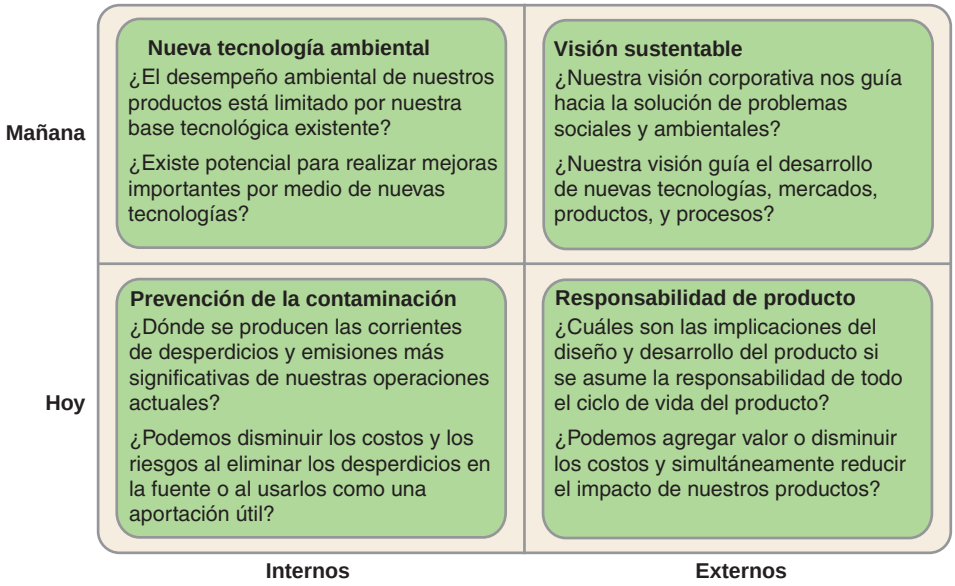


FIGURA 16.1 Red de sustentabilidad ambiental

Fuente: Reimpresión autorizada por *Harvard Business Review*. A partir de "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", por Stuart L. Hart, enero-febrero de 1997, p. 74. Derechos de reproducción © 1997 por el presidente y los miembros del cuerpo docente de Harvard College; reservados todos los derechos.

MARKETING EN ACCIÓN 16.2

Sustentabilidad ambiental: Generar ganancias mientras se salva al planeta

Si se expresa de manera simple, la sustentabilidad ambiental es la generación de ganancias mientras se ayuda a salvar al planeta. La sustentabilidad es una meta social decisiva, pero difícil.

Hoy en día, casi todas las compañías están tomando por lo menos algunas medidas para proteger y preservar el ambiente. Sony ha reducido la cantidad de metales pesados como plomo, mercurio, y cadmio, que usa en sus productos electrónicos. Nike produce zapatos sin PVC, recicla zapatos deportivos viejos, y educa a los jóvenes sobre conservación, reutilización, y reciclado. Ford ha ayudado al U.S. Bureau of Land Management (Oficina Estadounidense de Administración de Tierras) a trasladar caballos salvajes en peligro de extinción del oeste estadounidense a tierras más seguras, y su división Jaguar opera un programa de preservación que ha sido elogiado por altos funcionarios de países centroamericanos.

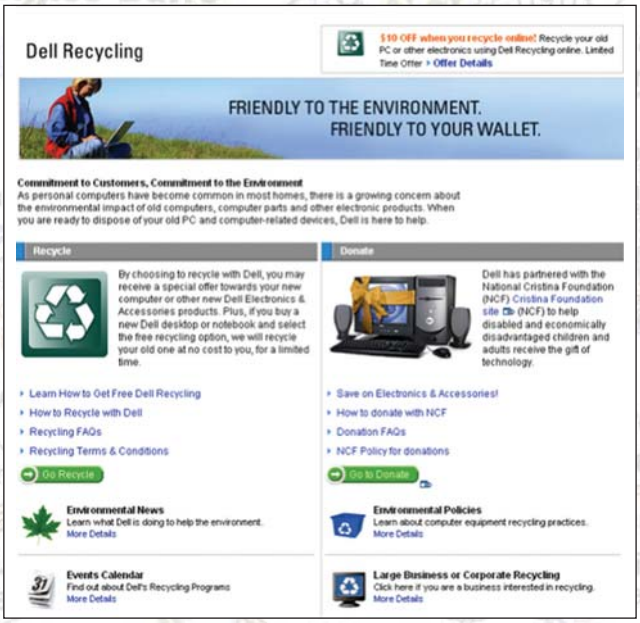
Wal-Mart ha abierto tiendas "ecológicas" en las que los sistemas de aire acondicionado usan refrigerante que no daña la capa de ozono, el agua de lluvia se recolecta de los estacionamientos y techos y se usa para regar el césped, los tragaluces complementan la iluminación fluorescente y se ajustan mediante foto sensores, y las señales electrónicas se encienden con luz solar. El gigante detallista recientemente prometió otorgar 35 millones de dólares en los próximos 10 años para conservar por lo menos un acre de hábitat de flora y fauna por cada acre de espacio que la compañía utilice en sus tiendas, estacionamientos, y centros de distribución.

Sin embargo, algunas compañías llegan más lejos. Están convirtiendo la sustentabilidad en un tema fundamental de sus misiones. Algunos ejemplos son:

Dupont
Conocida durante el siglo XX como la peor compañía contaminante de Estados Unidos, DuPont se está transformando de ser un negocio de petróleo y productos químicos sucio y desconsiderado, a una compañía ecológica del siglo XXI comprometida con las ciencias de la vida. ¿Cómo? Para empezar, DuPont está contaminando menos y reduciendo sus desperdicios, emisiones, y uso de energía. Pero además está haciendo mucho más que eso, se ha venido convirtiendo en un grupo de compañías que pueden operar para siempre sin agotar los recursos naturales. Para lograrlo, imprimió un giro positivo a sus compañías, tal como en su unidad de petróleo y gasolina Conoco. También ha invertido en nuevas compañías, como Pioneer Hi-Bred International. Las semillas de Pioneer Hi-Bred "no sólo producen comida para las personas y el ganado", señala un analista, "sino también materiales renovables para usos comerciales, por ejemplo, convierten el maíz en camisetas ajustables". DuPont también ha introducido un grupo de nuevos productos ambientalmente responsables, como Tyvek, una envoltura para aislar las viviendas que ahorra mucha más energía de la que se requiere para producirla. Otros productos incluyen Super Solids, una pintura que se puede aplicar a los automóviles sin descargar solventes tóxicos en el aire, y Solae, una formula nutritiva de proteína de soya que se agrega a más de 1000 productos alimenticios. El año pasado, la compañía generó un 15 por ciento de sus ingresos a partir de recursos renovables. Su meta es llegar al 25 por ciento en el 2010.

UPS
Todos los días, cerca de 70,000 camiones de entrega color marrón de UPS pasan rugiendo por todo Estados Unidos. Cada año recorren más de 1.3 mil millones de millas, entregando 3.6 mil millones de paquetes a casi 8 millones de clientes, pero también engullen decenas de millones de galones de combustible diesel en el camino, creando un desafío ambiental considerable. Para vencer este desafío, UPS ahora está convirtiendo su flota marrón en "verde", buscando reemplazos más limpios para sus viejos camiones de diesel. UPS ya opera cerca de 1700 vehículos ultraligeros y 6000 vehículos de bajas emisiones en toda América del Norte. Además, está trabajando con DaimlerChrysler y la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos para probar células de combustible que funcionan con hidrógeno y otros combustibles alternos. La meta de UPS es reducir sus emisiones de gases con efecto inverna-

contienen pocas partes nuevas y están diseñadas para efectuar un fácil desarmado. Las partes están diseñadas para durar más que los ciclos de vida del producto y se codifican con instrucciones de disposición. Como resultado, el equipo devuelto a Xerox al final de su vida útil puede volverse a manufacturar reutilizando del 70 al 90 por ciento de los componentes de las máquinas viejas, manteniendo los mismos estándares de desempeño del equipo fabricado con partes nuevas. El programa de remanufactura y reutilización de Xerox crea beneficios tanto para el ambiente como para la compañía; evita que más de 160 millones de libras de desperdicios se arrojen a los vertederos cada año, y reduce la cantidad de materias primas y energía necesaria para producir partes nuevas. Tan sólo en un año, los ahorros en energía por reutilización de partes totalizaron un estimado de 1.5 millones de megawatts-hora, energía suficiente como para iluminar más de 1.8 millones de hogares estadounidenses durante el año. Xerox calcula que sus ahorros en materias primas, mano de obra, y desecho de basura en el primer año del programa fluctuaron entre los 300 y 400 millones de dólares. Hoy en día, todos los equipos Xerox están diseñados con la remanufactura y reutilización en mente.[21]



■ *Sustentabilidad ambiental: Dell entiende que la sustentabilidad implica manejar apropiadamente los productos al final de su vida útil. Su programa Dell Recycling ayuda a los clientes a reciclar o donar su viejo equipo de cómputo.*

dero, la contaminación del aire, y mejorar la renovabilidad de los recursos que utiliza. UPS también está añadiendo aviones de fuselaje ancho más modernos a su flota, que es la novena aerolínea más grande del mundo, y practica enfoques alternos de aterrizaje para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental. Estas acciones reafirman el compromiso de UPS con el bienestar de sus consumidores. UPS sabe que cada vez que uno de sus vehículos color marrón escupe una nube maloliente de humo negro, su marca se empaña. La actual campaña de la compañía pregunta: "¿Qué puede hacer el color marrón por usted?" Parece que una de las respuestas es: el color marrón puede ayudarle a respirar un poco mejor y a preocuparse un poco menos por el ambiente.

Dell

Al igual que muchas compañías, Dell entiende que la sustentabilidad implica más que sólo tener una fábrica limpia. También significa manejar apropiadamente los productos al final de su vida útil. Los aparatos electrónicos son una porción de rápido crecimiento en la basura de Estados Unidos, con cientos de millones de computadoras destinadas a caer en desuso en los próximos años. Estas computadoras contienen tanto metales tóxicos como materiales reutilizables útiles, así que Dell quiere mantenerlos fuera de los vertederos. Para lograr esto, la compañía estableció Dell Recy-cling, un esfuerzo por reducir el impacto ambiental de viejas computadoras, monitores, teclados, ratones, e impresoras. A través de este esfuerzo múltiple, los clientes de Dell, tanto grandes compañías como usuarios individuales, pueden intercambiar, enviar por correo, entregar su viejo equipo, o incluso hacer que lo recojan. Dell acepta cualquier modelo de computadora, incluso de las marcas competidoras. Si la vieja máquina aún se puede usar, Dell la restaura y la dona a la beneficencia. Si la vieja máquina es obsoleta o no se puede reparar, Dell la recicla o desecha de manera segura los componentes. Dell organiza giras de reciclado para informar a los consumidores sobre cómo reciclar fácil y responsablemente. La primera gira recuperó 910 toneladas de viejo equipo de cómputo en más de 16 ciudades.

Algunas compañías han respondido a las preocupaciones ambientales de los consumidores haciendo únicamente lo mínimo requerido para apegarse a las nuevas regulaciones o para mantener callados a los ambientalistas. Sin embargo, las compañías mencionadas aquí están realizando acciones no porque alguien las esté forzando a hacerlo ni para obtener ganancias a corto plazo, sino porque es lo que se debe hacer —tanto para la compañía como para el futuro ambiental del planeta.

Fuentes: Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *FORTUNE*, 23 de junio de 2003, pp. 98-104; "DuPont Discusses Sustainability", *Electronic Materials Update*, abril de 2003, p. 1; "Social Commitment: Global Progress Report", consultado en www.dupont.com, junio de 2004; "Sustainability Key to UPS's Environmental Initiatives", consultado en línea en http://pressroom.ups.com, junio de 2004; UPS Sustainability Report, consultado en www.sustainability.ups.com, agosto de 2005; "Recycling Programs at Dell", consultado en www.dell.com, agosto de 2005; Tricia Pemberton, "Waste-not Wal-Mart: Supercenter Tests Environmentally Friendly Designs", *Knight Ridder Tribune Business News*, 21 de julio de 2005, p. 1; y Dale Bass, "Eco-Efforts Rely on Authenticity", *Advertising Age*, 13 de junio de 2005, p. 32.

En el tercer nivel, las compañías piensan a futuro y planifican *nuevas tecnologías ambientales*. Muchas organizaciones que avanzan hacia una buena sustentabilidad siguen estando limitadas por las tecnologías existentes. Para desarrollar estrategias totalmente sustentables, necesitan desarrollar nuevas tecnologías. Monsanto está haciendo esto al desplazar su base tecnológica agrícola de grandes cantidades de productos químicos hacia el uso de la biotecnología. Al controlar el crecimiento y la resistencia de las plantas a las plagas mediante la bioingeniería, en vez de utilizar pesticidas o fertilizantes, Monsanto espera cumplir con su promesa de practicar una agricultura ambientalmente sustentable. La Promesa de Monsanto dice así: "Monsanto tiene el compromiso de proporcionar productos de alta calidad que beneficien [tanto] a nuestros clientes como al ambiente".[22]

Por último, las compañías pueden desarrollar una *visión sustentable* que sirva como guía para el futuro. Esta visión debe mostrar la manera en que los productos y servicios de la compañía, así como sus procesos y políticas, deben evolucionar, aunado a qué nuevas tecnologías debe desarrollar para alcanzar su meta. Esta visión de sustentabilidad proporciona un marco adecuado para ejercer el control de la contaminación, la responsabilidad de producto, y la tecnología ambiental.

Actualmente, casi todas las compañías se enfocan en el cuadrante inferior izquierdo de la red de la figura 16.1: invertir más en la prevención de la contaminación. Algunas compañías con visión a futuro practican la responsabilidad de producto y están desarrollando nuevas tecnologías ambientales. Pocas compañías tienen visiones sustentables bien definidas. Y enfatizar sólo uno o unos pocos cuadrantes de la red de sustentabilidad ambiental puede resultar en una pobre visión del futuro. Investigar sólo en la mitad inferior de la red coloca a la compañía en una buena posición actualmente, pero la deja vulnerable a futuro. Por contraste, un gran énfasis en la mitad superior del cuadrante sugiere que la compañía tiene una buena visión ambiental, pero que carece de las habilidades necesarias para implementarla. Así, las compañías deben trabajar para desarrollar las cuatro dimensiones de la sustentabilidad ambiental.

Alcoa, el principal productor de aluminio del mundo está haciendo justo eso. Fue una de las tres compañías elogiadas por *Global 100* (junto con Toyota y BP) por su excelencia en el ejercicio de la sustentabilidad:

> Alcoa se ha distinguido como líder gracias su sofisticado enfoque para identificar y administrar los riesgos materiales de sustentabilidad que enfrenta a nivel de compañía. Desde prevenir la contaminación, mediante programas para la reducción de emisiones de gases con efecto invernadero, hasta convencer a los accionistas de usar nuevas tecnologías ambientales, como los controversiales proyectos de energía hidráulica, Alcoa posee las estrategias sustentables necesarias como para fusionar sus objetivos de rentabilidad con metas sociales de protección al ambiente más extensas… Lo más importante es que el enfoque de sustentabilidad de Alcoa está firmemente arraigado en la idea de que los programas de sustentabilidad pueden, de hecho, añadir valor financiero. Quizás la mejor prueba es la labor de la compañía para promover el uso del aluminio en la transportación, donde el aluminio, con su excelente razón de fuerza a peso, se está convirtiendo en el material preferido que permite a los fabricantes de automóviles construir vehículos de bajo peso y poco gasto de combustible que producen menos emisiones de escape. Este tipo de estrategia directa de suministrar al mercado los productos que ayudarán a resolver los apremiantes problemas ambientales globales muestra que la compañía ve a futuro, ha trazado un recorrido, y está alineando sus negocios de acuerdo con tal ruta. El director ejecutivo Alain Belda dice: "Nuestros valores requieren que pensemos y actuemos no sólo para resolver los retos actuales, sino también pensando en el legado que dejaremos a los que vendrán después de nosotros… así como en los compromisos dejados por quienes estuvieron antes que nosotros".[23]

El ambientalismo produce algunos retos especiales para los mercadólogos globales. A medida que las barreras de comercio internacional se derriban y los mercados globales se expanden, los temas ambientales están teniendo un gran impacto en el comercio internacional. Los países de América del Norte, Europa Occidental, y otras regiones desarrolladas están creando estrictos estándares ambientales. En Estados Unidos, por ejemplo, más de dos docenas de importantes estatutos de la legislación ambiental han sido promulgadas desde 1970, y recientes acontecimientos sugieren que se presentarán más regulaciones. Un acuerdo lateral del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) establece una comisión para resolver cuestiones ambientales. La Unión Europea aprobó recientemente regulaciones del "final de la vida" que afectan a los automóviles y a los productos electrónicos de consumo. Y el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambientales (EMAS) de la Unión Europea proporciona lineamientos para practicar la autorregulación ambiental".[24]

Sin embargo, las políticas ambientales siguen variando enormemente entre las naciones. Países como Dinamarca, Alemania, Japón, y Estados Unidos han desarrollado políticas ambientales completas y altas expectativas públicas. Pero importantes países como China, India, Brasil, y Rusia aún están en las etapas tempranas del desarrollo de dichas políticas. Además, los factores ambientales que motivan a los consumidores de un país podrían no afectar a los consumidores de otro país. Por ejemplo, en Suiza y Alemania no se pueden usar botellas de refresco de PVC; no obstante, son las preferidas en Francia donde se tiene un extenso proceso de reciclado. Por lo tanto, ha sido difícil para las compañías internacionales desarrollar prácticas ambientales estándar que funcionen en todo el mundo. En vez de eso, están creando políticas generales y las están traduciendo en programas específicos que puedan satisfacer expectativas y leyes locales.

ACCIONES PÚBLICAS PARA REGULAR EL MARKETING

Las preocupaciones civiles sobre las prácticas de marketing normalmente atraerán la atención pública y las propuestas legislativas. Los nuevos proyectos de ley serán debatidos —muchos serán rechazados, otros modificados, y pocos se convertirán en leyes factibles.

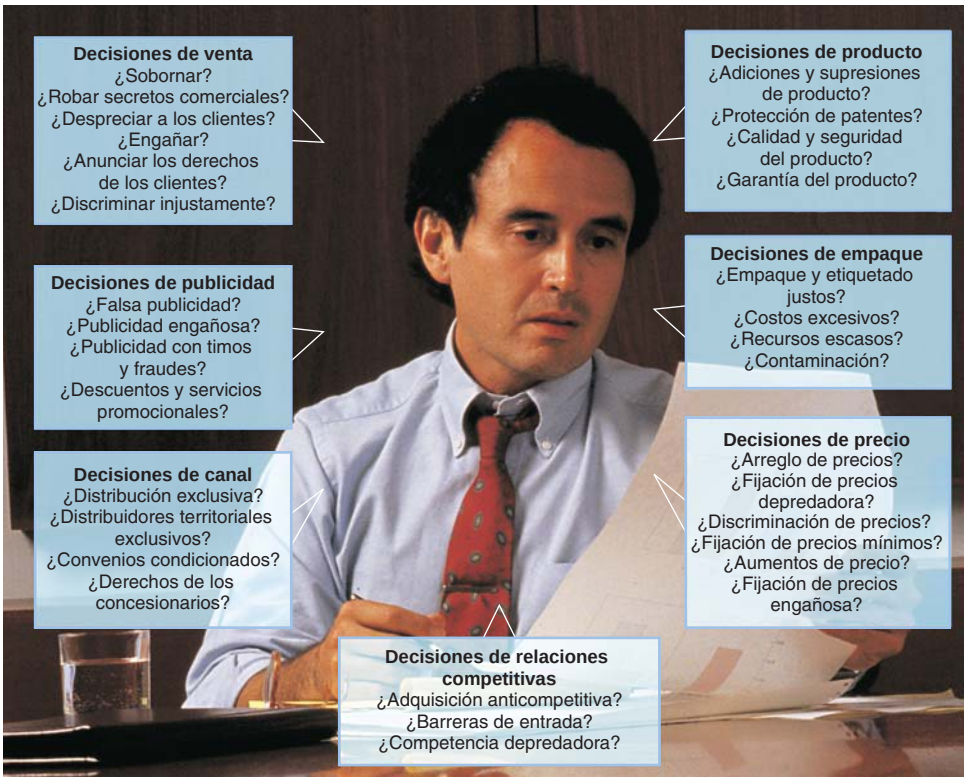


FIGURA 16.2
Principales áreas de decisión del marketing que pueden ser cuestionadas por la ley

En el capítulo 3 se enumeran muchas de las leyes que afectan al marketing. La tarea es traducir estas leyes al lenguaje que los ejecutivos de marketing entienden cuando toman decisiones sobre relaciones competitivas, productos, precio, promoción, y canales de distribución. La figura 16.2 ilustra los principales aspectos legales que enfrenta la administración de marketing.

Acciones industriales hacia el marketing socialmente responsable

Al principio, muchas compañías se opusieron al movimiento de protección al consumidor y al ambientalismo. Pensaban que las críticas eran injustas o que carecían de importancia. Pero ahora, casi todas las compañías han adoptado los nuevos derechos del consumidor, por lo menos en principio. Tal vez se opongan a ciertas partes de la legislación porque piensan que son formas inapropiadas de resolver problemas específicos de los consumidores, pero reconocen que los consumidores tienen el derecho a la información y protección. Muchas de estas compañías han respondido positivamente al movimiento de protección al consumidor y al ambientalismo como formas para crear mayor valor para los clientes y fortalecer las relaciones con ellos.

MARKETING ILUSTRADO

La filosofía del **marketing ilustrado** sostiene que el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño a largo plazo del sistema de marketing. El marketing ilustrado consiste en cinco principios: *marketing orientado al consumidor, marketing innovador, marketing de valor, marketing con sentido de misión,* y *marketing social*.

Marketing ilustrado
Filosofía de marketing que sostiene que el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño a largo plazo del sistema de marketing.

Marketing orientado al consumidor

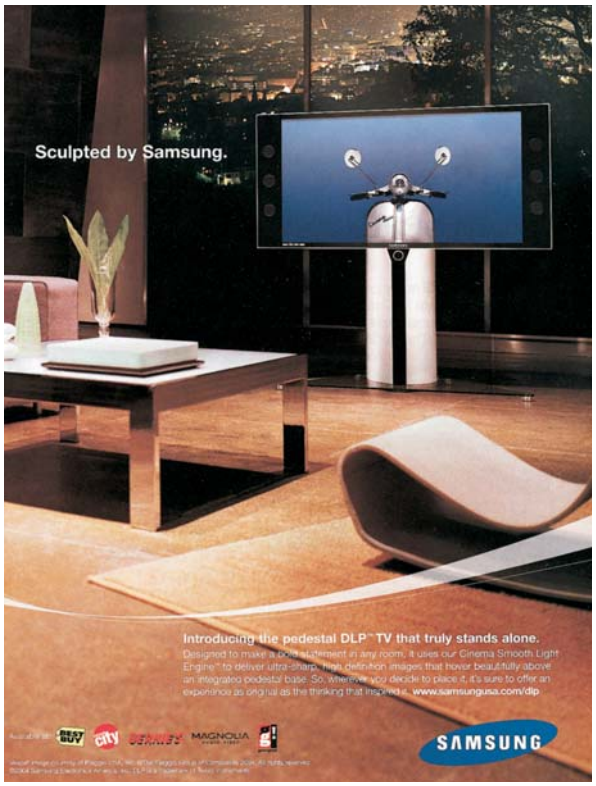
El **marketing orientado al consumidor** implica que la compañía debe considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor. Debe trabajar duro para comprender, servir, y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes. Todas las buenas compañías de marketing que hemos tratado en este libro tienen algo en común: una pasión devoradora por entregar valor superior a clientes cuidadosamente seleccionados. Sólo viendo el mundo a través de los ojos de sus clientes es que la compañía puede crear relaciones duraderas y redituables con ellos. Al crear valor *para* los clientes, la compañía puede captar a cambio el valor *de* los clientes.

Marketing orientado al consumidor
Filosofía de marketing ilustrado que sostiene que la compañía debe considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

Marketing innovador
Principio de marketing ilustrado que requiere que la compañía busque mejoras reales en el producto y en el marketing.

Marketing innovador

El principio del **marketing innovador** requiere que la compañía busque mejoras reales en el producto y en el marketing de manera continua. La compañía que ignore las nuevas y mejores maneras de hacer las cosas al final perderá sus clientes con otra compañía que haya encontrado una mejor manera. Un excelente ejemplo de vendedor innovador es Samsung Electronics:



■ Marketing innovador: En menos de una década, Samsung le ha dado a su marca una imagen vanguardista al desencadenar un torrente de nuevos productos —no productos monótonos ni copiados, sino productos innovadores y con mucho estilo dirigidos a usuarios acaudalados.

Hace diez años, Samsung era una marca de productos electrónicos de consumo inspirada en otras marcas que se compraban en Costco si no se podía costear un equipo Sony. Pero actualmente Samsung tiene un aura vanguardista y de alta calidad. En 1996, Samsung Electronics tomó una inspirada decisión. Dejó de producir copias baratas y decidió superar a su rival Sony. La compañía contrató a un grupo de jóvenes diseñadores que desencadenaron un torrente de nuevos productos —productos que no eran monótonos ni copiados sino innovadores y con mucho estilo— dirigidos a usuarios acaudalados. Samsung los llamó "obras de arte de estilo de vida" —desde teléfonos celulares de brillantes colores y reproductores de DVD delgados y elegantes, hasta monitores planos de televisión que se colgaban en las paredes como si fueran pinturas—. Todos los nuevos productos tenían que pasar la prueba "¡Ah!". Si no obtenían una reacción de "¡Ah!" en las pruebas de mercado, eran regresados al estudio de diseño.

Samsung apoyó sus nuevos e innovadores productos con una campaña de marketing de 400 millones de dólares encabezada por anuncios que proclamaban a Samsung como "Todo digital" y a donde "todos están invitados". Samsung también cambió su distribución para igualar a su nueva distinción. Al principio abandonó a distribuidores de productos más baratos como Wal-Mart y Kmart, y en lugar de eso creó relaciones más sólidas con detallistas especializados como Best Buy y Circuit City. Samsung ahora es una de las marcas de crecimiento más rápido en el mundo. Es la marca número uno a nivel mundial en televisiones a color, pantallas de cristal líquido de transistor de película fina, microprocesadores de memoria, monitores a color, y combinaciones de DVD-VCR. La marca Samsung está valorada en más de 14 mil millones de dólares, un crecimiento del 168 por ciento en un periodo de cinco años. "El desempeño de Samsung sigue asombrando a los observadores de marcas", dice un analista. La compañía se ha convertido en un modelo para otras que "quieren cambiar de ser un proveedor barato a una marca global". Un diseñador de Samsung afirma: "Ya no somos los baratos".[25]

Marketing de valor
Principio de marketing ilustrado que sostiene que la compañía debe asignar la mayor parte de sus recursos a las inversiones de marketing de creación de valor para el cliente.

Marketing de valor

Según el principio del **marketing de valor**, la compañía debe asignar la mayor parte de sus recursos a las inversiones de marketing de creación de valor para el cliente. Muchas de las cosas que hacen los mercadólogos —promociones de ventas de una ocasión, cambios menores en los empaques, publicidad de respuesta directa— podrían aumentar las ventas a corto plazo, pero agregarían menor *valor* de lo que lo harían las mejoras reales a la calidad, a las características, y a la comodidad del producto. El marketing ilustrado requiere crear relaciones y lealtad de largo plazo con los consumidores al mejorar continuamente el valor que los clientes reciben de la oferta de mercado de la compañía.

Marketing con sentido de misión
Principio de marketing ilustrado que sostiene que la compañía debe definir su misión en términos sociales más amplios en vez de en términos de producto más estrechos.

Marketing con sentido de misión

El **marketing con sentido de misión** implica que la compañía defina su misión en términos *sociales* más amplios en vez de en términos de *producto* más estrechos. Cuando una compañía define su misión social, los empleados se sienten mejor con respecto a su trabajo, y tienen un sentido de dirección más amplio. Por ejemplo, si se define en términos de producto más estrechos, la misión de la unidad Ben & Jerry's de Unilever podría ser "vender helados". Sin embargo, Ben & Jerry's declara que su misión es más amplia, de "prosperidad vinculada", y esto incluye las misiones de producto, económicas y sociales (vea www.benjerrys.com/our_company/our_mission). Sus fundadores, Ben Cohen y Jerry Greenfield, fueron los pioneros en el concepto de "negocios motivados por valores" o "capitalismo humanitario". Su misión era usar los negocios para mejorar el mundo:

Desde sus inicios en 1978, Ben & Jerry's sólo compraba leche y crema libres de hormonas y usaba frutas y frutos secos orgánicos para elaborar sus helados, que se vendían en recipientes ecológicos. Realizó grandes esfuerzos por comprar a proveedores minoritarios y desfavorecidos. Desde sus sabores Rainforest Crunch hasta su más reciente One Sweet Whirled y sus campañas de conciencia, Ben & Jerry's ha defendido muchas causas sociales y ambientales a través de los años. Y desde su inicio, ha donado un sorprendente 7.5 por ciento de ganancias antes de impuestos para apoyar proyectos que mostraban "una resolución a los problemas y una esperanza… relacionada con los niños y las familias, los grupos desfavorecidos, y el ambiente". Para mediados de la década de 1990, Ben & Jerry's se había convertido en la marca número dos de helado de primerísima calidad de Estados Unidos.

Sin embargo, un "enfoque de dos facetas" de valores y ganancias no es una propuesta fácil. A lo largo de la década de 1990, mientras competidores que no se regían por misiones de "principios antes de ganancias" invadieron sus mercados, el crecimiento y las ganancias de Ben & Jerry's disminuyeron. En el año 2000, después de varios años de rendimientos financieros no muy buenos, Ben & Jerry's fue adquirido por el gigante productor de alimentos Unilever. Considerando el pasado, la compañía parece haberse enfocado demasiado en los temas sociales a costa de una sólida administración de negocios. Cohen alguna vez comentó: "Hubo un tiempo en que tuve que admitir que yo era 'un empresario', pero me costó trabajo pronunciar esas palabras".[26]

Experiencias como la de Ben & Jerry's le enseñaron lecciones difíciles al movimiento de compañías socialmente responsables. El resultado es una nueva generación de empresarios activistas —no activistas sociales de gran corazón que odian el capitalismo, sino directores de negocios bien entrenados y creadores de compañías con pasión por las buenas causas. Por ejemplo, consideremos a Honest Tea:

Honest Tea posee una misión social. "Luchamos por estar a la altura de nuestro nombre en la manera en que realizamos nuestros negocios", afirma su filosofía. "Hacemos esto en todas las maneras que podemos: ya sea que trabajemos con agricultores y proveedores, respondamos las preguntas de nuestros clientes, o tratemos de dejar una huella ambiental menos profunda." Al igual que Ben & Jerry's, todo inicia con un producto socialmente responsable, un "Té honesto" —sabroso, con poca azúcar, y hecho con ingredientes cien por ciento naturales, muchos de los cuales son adquiridos a comunidades pobres que buscan ser más autosuficientes. Pero a diferencia de viejos revolucionarios como Ben y Jerry, los fundadores de Honest Tea son empresarios —y están orgullosos de serlo— que aprecian su sólida capacitación en los negocios. El cofundador Seth Goldman ganó una competencia de planificación de negocios cuando era estudiante en Yale School of Management, y más tarde inició la compañía con uno de sus profesores.

Los directores de Honest Tea saben que las buenas acciones no funcionan por sí solas. Están muy dedicados a crear negocios viables y rentables tanto como a desarrollar su misión. "Un compromiso con los negocios socialmente responsables no se puede usar como excusa para tomar malas decisiones de negocios", dice Goldman. Para Honest Tea, la responsabilidad social no tiene que ver con el marketing y el despliegue publicitario. Tiene que ver con realizar buenas acciones calladamente. Hace algunos años, Honest Tea se convirtió en la primera (y única) compañía que vendía un té embotellado de comercio justo —cada vez que la compañía compra té para elaborar su té de durazno Peach Oo-la-long, realiza un donativo a los trabajadores que recolectan las hojas de té. Los trabajadores invierten el dinero en su comunidad y le dan diversos usos, incluyendo un laboratorio de computación para los niños de la villa y un fondo para las familias. Las regalías de las ventas del té de menta First Nation Peppermint de Honest Tea se destinan a I'tchik Herbal Tea, una pequeña compañía propiedad de una mujer que vive en Crow Reservation en Montana, así como a una organización de indios americanos llamada Pretty Shield Foundation, que incluye entre sus actividades la acogida de niños sin hogar. Sin embargo, Goldman dice: "Cuando introdujimos nuestro té de menta, su etiqueta



■ Marketing social: Los nuevos empresarios activistas no son activistas de gran corazón que odian el capitalismo, sino directores de negocios bien entrenados y creadores de compañías con pasión por las buenas causas.

no mencionaba que estábamos compartiendo los ingresos con Crow Nation.". "No queríamos que la gente pensara que era un ardid".[27]

Así, los nuevos empresarios activistas no son activistas con gran corazón que odian el capitalismo, sino directores de negocios bien entrenados y creadores de compañías con pasión por las buenas causas.

Marketing social
Principio de marketing ilustrado que sostiene que una compañía debe tomar decisiones de marketing considerando los deseos del consumidor, los requerimientos de la compañía, y los intereses de largo plazo de la sociedad y de los consumidores.

Productos deficientes
Productos que no tienen atracción inmediata ni beneficios de largo plazo.

Productos agradables
Productos que proporcionan satisfacción inmediata, pero a la larga podrían dañar a los consumidores.

Productos saludables
Productos que atraen poco, pero podrían beneficiar a los consumidores en el largo plazo.

Productos deseables
Productos que proporcionan tanto satisfacción inmediata como beneficios a largo plazo.

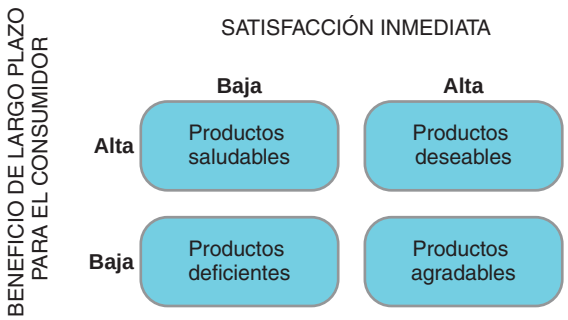
Marketing social Siguiendo el principio del **marketing social**, una compañía ilustrada toma sus decisiones de marketing considerando los deseos e intereses de los consumidores, los requerimientos de la compañía, y los intereses de largo plazo de la sociedad. La compañía está consciente de que negar los intereses de largo plazo de los consumidores y de la sociedad perjudica a ambas partes. Las compañías que están alertas consideran que los problemas sociales son oportunidades.

Un mercadólogo orientado a la sociedad quiere diseñar productos que no sólo agraden sino que también beneficien. La diferencia se muestra en la figura 16.3. Los productos se pueden clasificar de acuerdo con el grado de satisfacción inmediata del consumidor y de sus beneficios a largo plazo. Los **productos deficientes**, digamos medicamentos que saben mal o que no surten efecto, no tienen atracción inmediata ni beneficios a largo plazo. Los **productos agradables** proporcionan satisfacción inmediata, pero a la larga pueden dañar al consumidor. Los **productos saludables** atraen poco, pero a largo plazo podrían beneficiar a los consumidores; por ejemplo, los cinturones de seguridad y las bolsas de aire. Los **productos deseables** proporcionan tanto satisfacción inmediata como beneficios a largo plazo —alimentos para el desayuno sabrosos *y* nutritivos.

Los ejemplos de productos deseables abundan. El foco fluorescente compacto Lighting's Earth Light de Philips alumbra bien y al mismo tiempo es de larga vida y ahorra energía. El auto híbrido Prius de Toyota proporciona tanto un manejo silencioso como ahorro de combustible. La lavadora de carga frontal Neptune de Maytag ofrece limpieza superior junto con ahorro de agua y eficiencia de energía. Y las sillas de oficina de Herman Miller no sólo son atractivas y funcionales, sino también ecológicamente responsables:

> Herman Miller, uno de los principales fabricantes de muebles para oficina, ha recibido numerosos premios por sus productos y prácticas de negocios ambientalmente responsables. Hace más de diez años, la compañía formó un equipo de diseño de prácticas para el ambiente que era responsable de infundir valores ambientales al proceso de diseño de la compañía. El equipo lleva a cabo análisis "de punta a punta" del ciclo de vida de los productos de la compañía, incluyendo qué tanto del producto se puede fabricar con materiales reciclados y qué tanto el propio producto puede reciclarse al final de su ciclo de vida útil. Por ejemplo, el equipo rediseñó las sillas de la compañía para que produjeran el menor impacto ambiental posible y pudieran reciclarse. La silla Aeron de Herman Miller está construida con un 66 por ciento de materiales reciclados (botellas de vidrio y aluminio reciclado) y es 90 por ciento reciclable. Los armazones no requieren pintura, ni ningún otro acabado. No se utilizan materiales que destruyan la capa de ozono. Las sillas se embarcan parcialmente ensambladas, reduciendo así el empaque y la energía que se requieren para transportarlas. Por último, se implantan instrucciones esquemáticas en las partes inferiores de las sillas para poder reciclarlas al final de su vida útil. Las sillas Herman Miller son productos realmente deseables —han ganado premios por su diseño y función *y* por su responsabilidad ambiental—; y han inspirado futuros modelos de sillas ecológicas. Más recientemente, Herman Miller introdujo la silla Cella, que está hecha con un 33 por ciento de materiales reciclados y es 99 por ciento reciclable.[28]

FIGURA 16.3
Clasificación social de productos



Las compañías deben tratar de convertir todos sus productos en productos deseables. El desafío planteado por los productos agradables es que se venden muy bien, pero podrían terminar dañando al consumidor. Por lo tanto, para que el producto tenga oportunidad, debe añadir beneficios a largo plazo sin reducir sus cualidades agradables. El desafío planteado por los productos saludables es agregar algunas cualidades deseables para que resulten más atractivos en la mente del consumidor.

Vinculación de conceptos

Haga una pausa, marque este lugar con un dedo, y vuelva a observar la sección del concepto de marketing social incluida en el capítulo 1.

- ¿Cómo se aplica la figura 1.4 a la sección de marketing ilustrado de este capítulo?
- Mediante los cinco principios del marketing ilustrado, evalúe las acciones de una compañía que usted considere ejemplifica al marketing socialmente responsable. (Si no recuerda ninguna, use a Johnson & Johnson o a otra de las compañías tratadas en este capítulo.)
- Aplique los principios del marketing ilustrado para evaluar las acciones de una compañía que considere no realiza un marketing socialmente responsable.

ÉTICA DE MARKETING

Los mercadólogos concienzudos enfrentan muchos dilemas morales y, a menudo, la mejor solución no queda clara. Debido a que no todos los directores tienen una sensibilidad moral muy marcada, las compañías deben desarrollar *políticas corporativas de ética de marketing* —extensos lineamientos que todas las personas de la organización deben seguir—. Estas políticas deben cubrir las relaciones con los distribuidores, los estándares de publicidad, el servicio al cliente, la fijación de precios, el desarrollo de producto, y normas generales de ética.

Incluso los mejores lineamientos no pueden resolver todas las difíciles situaciones éticas que el mercadólogo enfrenta. En la tabla 16.1 se relacionan algunas situaciones éticas delicadas que los mercadólogos podrían enfrentar en su carrera profesional. Si en todos esos casos eligen acciones inmediatas que produzcan ventas, su conducta de marketing podría considerarse inmoral e incluso amoral. Si se niegan a apegarse a *todas* las acciones, podrían no tener éxito como directores de marketing y estar descontentos debido a la tensión moral constante. Los directores deben poseer un conjunto de principios que les ayuden a descubrir la importancia moral de cada situación y a decidir qué tan lejos pueden llegar manteniendo tranquila su conciencia.

Pero, ¿*qué* principio debe guiar a las compañías y a los directores de marketing en temas como la ética y la responsabilidad social? Una filosofía es que tales cuestiones las deciden el mercado libre y el sistema legal. Bajo este principio, las compañías y sus directivos no son responsables de realizar juicios morales. Las compañías pueden, de buena fe, hacer lo que el mercado y el sistema legal les permita.

Una segunda filosofía coloca la responsabilidad no en el sistema, sino en manos de las compañías y los directores en lo individual. Esta más ilustrada filosofía sugiere que una compañía debe tener una "conciencia social". Las compañías y los directivos deben aplicar altos estándares éticos y morales cuando tomen decisiones corporativas, sin importar "lo que el sistema les permita". La historia proporciona una lista infinita de ejemplos de acciones de compañías que fueron legales pero muy irresponsables. Consideremos el siguiente ejemplo:

> Antes de que se aprobara la Ley de Alimentos y Fármacos Puros, la publicidad de una pastilla dietética prometía que la persona que tomara esa pastilla podía comer prácticamente de todo, a cualquier hora, y seguir perdiendo peso. ¿Demasiado bueno para ser cierto? En realidad la afirmación era bastante cierta; el producto cumplía su promesa con atemorizante eficacia. Al parecer, el principal ingrediente activo de este "suplemento dietético" eran larvas de solitaria. Las larvas se desarrollaban en el tracto intestinal y, por supuesto, se alimentaban bien; la persona que tomaba la pastilla podía, al final, literalmente morir de inanición.[29]

Todas las compañías y todos los directores de marketing deben idear una filosofía de conducta ética y socialmente responsable. Bajo el concepto de marketing social, todos los directores deben ver más allá de lo que es legal y está permitido y desarrollar estándares basados en la integridad personal, la consciencia corporativa, y el bienestar a largo plazo del consumidor. Una filosofía clara y responsable ayudará a la compañía a manejar intrincados problemas como el que enfrentó 3M:

> A finales de 1997, una poderosa técnica nueva para analizar la sangre producía los mismos extraños resultados: pequeñas cantidades de un producto químico que 3M

TABLA 16.1
Algunas situaciones de marketing moralmente difíciles

1. Usted trabaja en una compañía tabacalera. Gracias a los debates sobre política pública de años pasados, ahora usted no tiene ninguna duda de que el fumar cigarrillos y el cáncer están estrechamente relacionados. Aunque su compañía actualmente transmite la campaña de promoción de "si no fuma, no empiece a fumar", usted considera que las otras promociones de la compañía podrían alentar a los jóvenes (aunque de edad legal) que no fuman a adoptar el hábito. ¿Qué haría usted?
2. Su departamento de investigación y desarrollo ha cambiado ligeramente uno de sus productos. Realmente no es "nuevo y mejorado", pero usted sabe que si pone esta afirmación en el paquete y en la publicidad las ventas aumentarán. ¿Qué haría finalmente?
3. Le han pedido que simplifique un modelo de su línea que podría ser anunciado para atraer clientes a la tienda. El producto no será muy bueno, pero los vendedores podrán hacer que los compradores cambien a unidades más costosas. Le piden que apruebe la versión simplificada. ¿Qué haría usted?
4. Está pensando en contratar una gerente de producto que acaba de renunciar a la compañía competidora. Ella estaría feliz de contarle los planes del competidor para el próximo año. ¿Qué haría usted?
5. Uno de sus principales concesionarios de un territorio importante ha tenido recientemente problemas familiares, y sus ventas han decaído. Parece que le tomará cierto tiempo solucionar tales problemas; mientras tanto, usted está perdiendo muchas ventas. Legalmente, puede cesar la franquicia del concesionario y reemplazarlo. ¿Qué haría usted?
6. Tiene la oportunidad de ganar una cuenta grande que significaría mucho para usted y su compañía. El agente de compras sugiere que un "regalo" podría influir en la decisión. Su asistente le recomienda enviar una fina televisión a color al hogar del comprador. ¿Qué haría usted?
7. Ha escuchado que cierto competidor tiene una nueva característica en su producto que hará una gran diferencia en ventas. El competidor demostrará la característica en una reunión privada de concesionarios en la exhibición comercial anual. Usted fácilmente podría enviar a un fisgón a esa reunión para enterarse de la nueva característica. ¿Qué haría?
8. Usted debe elegir entre tres campañas de anuncios preparadas por su agencia de publicidad. La primera (a) es una campaña de información directa y honesta. La segunda (b) usa atractivos emocionales cargados de sexo y exagera los beneficios del producto. La tercera (c) implica un ruidoso comercial un tanto irritante que seguramente atraerá la atención del público. Las pruebas preliminares muestran que la efectividad de las campañas es la siguiente: c, b, y a. ¿Qué resolvería usted?
9. Usted está entrevistando a una candidata muy capaz para un trabajo de vendedora. Ella está mejor calificada que los hombres recién entrevistados. Sin embargo, usted sabe que algunos de sus clientes más importantes prefieren tratar con hombres, y perdería algunas ventas si la contrata. ¿Qué haría?

había producido por casi 40 años estaban apareciendo en la sangre tomada de personas que vivían por todo Estados Unidos. Si los resultados se mantenían, significaba que prácticamente todos los estadounidenses podrían portar una minúscula cantidad del químico, llamado perfluoroctano sulfonato (PFOS), en sus sistemas corporales. Aunque en ese tiempo no se había obtenido ninguna respuesta definitiva sobre los daños que el químico podría causar, la compañía tomó una decisión drástica. A mediados del año 2000, y sin actuar bajo ninguna orden, 3M decidió retirar paulatinamente del mercado los productos que contenían PFOS y otros químicos relacionados, incluyendo su popular protector de alfombras Scotchgard. Tomar esta decisión no fue fácil. Debido a que todavía no desarrollaba ningún producto químico que pudiera reemplazar al PFOS, para 3M significó la pérdida potencial de 500 millones de dólares anuales en ventas. Las acciones voluntarias de 3M fueron elogiadas por los reguladores. "3M es merecedor de mucho crédito por identificar los problemas y darlos a conocer", dice un administrador de la EPA. "Se necesitó mucho carácter", comenta otro científico del gobierno. "El hecho es que la mayor parte de las compañías… se enojan, lo niegan, y todo eso. [Estamos acostumbrados a presenciar] discusiones que duran décadas sobre si un producto químico es realmente tóxico.". Sin embargo, para 3M, no fue una decisión tan difícil —simplemente era lo que se debía hacer.[30]

Al igual que el ambientalismo, el tema de la ética presenta desafíos especiales para los mercadólogos. Estándares y prácticas de negocios varían mucho entre los países. Por ejemplo, mientras que los sobornos son ilegales para las compañías estadounidenses, son práctica común de negocios en muchos países sudamericanos. Un estudio reciente reveló que las compañías de algunas naciones tenían muchas más probabilidades de usar los sobornos cuando buscaban contratos en países de mercados emergentes. Las compañías que más sobornos pagaban eran las de Rusia y China, con Taiwán y Corea del Sur siguiéndoles los pasos. Otros países donde la corrupción es común incluyen India, Pakistán, y Bangladesh. Las menos corruptas resultaron ser compañías de Australia, Suecia, Suiza, Austria, y Canadá.[31]

Surge la pregunta sobre si una compañía debe disminuir sus estándares éticos para competir eficazmente en países con estándares más bajos. La respuesta es no. Las compañías

deben comprometerse con un conjunto de estándares compartidos en todo el mundo. Por ejemplo, John Hancock Mutual Life Insurance Company opera exitosamente en el sureste de Asia, un área que para los estándares occidentales posee dudosas prácticas generalizadas de negocios y gubernamentales. A pesar de las advertencias locales acerca de que Hancock debía cambiar sus reglas para tener éxito, la compañía estableció estrictos lineamientos. "Le dijimos a nuestra gente que teníamos los mismos estándares éticos, los mismos procedimientos, y las mismas políticas en estos países que en Estados Unidos, y es cierto", dice el presidente de Hancock, Stephen Brown. "Sentimos que cosas como los sobornos no son correctas, y si tuviéramos que negociar de esa manera, preferiríamos no hacer negocios". Los empleados de Hancock están contentos con estos consistentes niveles de ética. "Puede haber países donde se tengan que hacer ese tipo de cosas", dice Brown. "Aun no nos hemos topado con un país así, y si lo hacemos, no haremos negocios ahí".[32]

Muchas asociaciones industriales y profesionales han sugerido códigos de ética, y muchas compañías ya están adoptando sus propios códigos. Por ejemplo, la Asociación Estadounidense de Marketing, una asociación internacional de directores de marketing y eruditos, desarrolló el código de ética que se muestra en la tabla 16.2. Las compañías también han desarrollado programas para educar a los directores sobre importantes temas de ética y para ayudarles a encontrar las respuestas apropiadas. Realizan talleres y seminarios sobre ética y establecen comités de ética. Además, casi todas las compañías estadounidenses han designado funcionarios de ética de alto nivel para apoyar temas éticos y resolver problemas y preocupaciones sobre este tema que pudieran enfrentar los empleados.

TABLA 16.2 Código de ética de la Asociación Estadounidense de Marketing

Normas éticas y valores para los mercadólogos

Preámbulo

La Asociación Estadounidense de Marketing se compromete a promover el estándar más alto de normas éticas profesionales y valores para sus miembros. Las normas son estándares de conducta establecidos, esperados, y mantenidos por la sociedad y/o las organizaciones profesionales. Los valores representan la concepción colectiva de lo que la gente percibe como deseable, importante, y moralmente apropiado. Los valores sirven como criterios para evaluar las acciones de otros. Los practicantes del marketing deben reconocer que no sólo sirven a sus compañías, sino que también actúan como administradores de la sociedad al crear, facilitar, y ejecutar las transacciones eficientes y eficaces que son parte de una economía mayor. En este papel, los mercadólogos deben adoptar las normas éticas más altas de los profesionales y los valores éticos implicados de su responsabilidad hacia los grupos de interés (por ejemplo, clientes, empleados, inversionistas, miembros de canal, reguladores, y la comunidad local).

Normas generales

1. Los mercadólogos no deben hacer daño. Esto significa que deben realizar el trabajo para el cual están apropiadamente capacitados o poseen la experiencia adecuada para poder añadir activamente valor a sus organizaciones y clientes. También significa apegarse a todas las leyes y regulaciones aplicables e incorporar altos estándares éticos en las decisiones que tomen.
2. Los mercadólogos deben fomentar la confianza en el sistema de marketing. Esto significa que los productos sean apropiados para sus usos previstos y publicitados. Requiere que las comunicaciones de marketing sobre bienes y servicios no sean intencionadamente engañosas o erróneas. Sugiere crear relaciones que aseguren el ajuste equitativo y/o la reparación de agravios a los clientes. Implica realizar esfuerzos de buena fe y transacciones justas para contribuir a la eficacia del proceso de intercambio.

Los mercadólogos deben adoptar, comunicar, y practicar los valores éticos fundamentales que mejorarán la confianza del consumidor en la integridad del sistema de intercambio de marketing. Estos valores básicos son intencionadamente esperanzadores, e incluyen la honestidad, la responsabilidad, la imparcialidad, el respeto, la franqueza, y la ciudadanía.

Valores éticos

Honestidad — ser verídico y directo en nuestros tratos con clientes y accionistas.

- Diremos la verdad siempre y en todas las situaciones.
- Ofreceremos productos de valor que hagan lo que en nuestras comunicaciones afirmamos que harán.
- Nos haremos responsables de nuestros productos si dejan de entregar los beneficios ofrecidos.
- Honraremos nuestros compromisos y promesas explícitas e implícitas.

Responsabilidad — aceptar las consecuencias de nuestras decisiones y estrategias de marketing.

- Haremos esfuerzos vigorosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Evitaremos usar la coacción con todos los accionistas.
- Haremos saber nuestras obligaciones sociales a los grupos de interés que vengan con creciente poder económico y marketing.
- Reconoceremos nuestros compromisos especiales hacia segmentos económicamente vulnerables del mercado como niños, ancianos, y otros que podrían estar considerablemente desfavorecidos.

Imparcialidad — tratar de equilibrar de manera justa las necesidades del comprador con los intereses del vendedor.

- Representaremos nuestros productos de un modo claro en la venta, la publicidad, y en otras formas de comunicación; esto incluye evitar promociones falsas y engañosas.
- Rechazaremos las manipulaciones y tácticas de ventas que dañen la confianza del cliente.
- No participaremos en arreglos de precio, fijación de precios depredadora, extorsión de precios, o tácticas de engaño.
- No participaremos a sabiendas en conflictos de interés material.

(continúa)

TABLA 16.2 (*continúa*)

Respeto — reconocer la dignidad humana básica de todos los grupos de interés.

- Valoraremos las diferencias individuales aun cuando evitamos crear estereotipos de los clientes o describir grupos demográficos (por ejemplo, género, raza, orientación sexual) de un modo negativo o deshumanizante en nuestras promociones.
- Escucharemos las necesidades de nuestros clientes y haremos todos los esfuerzos razonables por supervisar y mejorar su satisfacción de manera continua.
- Haremos un esfuerzo especial por entender a los proveedores, intermediarios y distribuidores de otras culturas.
- Reconoceremos apropiadamente las contribuciones de otros, como asesores, empleados y compañeros de trabajo, a nuestros esfuerzos de marketing.

Apertura — crear transparencia en nuestras operaciones de marketing.

- Nos esforzaremos por comunicarnos claramente con todos nuestros electores potenciales.
- Aceptaremos la crítica constructiva de nuestros clientes y grupos de interés.
- Explicaremos los riesgos significativos de los productos o servicios, de la sustituciones de componentes, o de otras eventualidades previsibles que podrían afectar a los clientes o a su percepción de la decisión de compra.
- Revelaremos totalmente los precios de lista y términos de financiamiento, así como los acuerdos y ajustes de precio dispuestos.

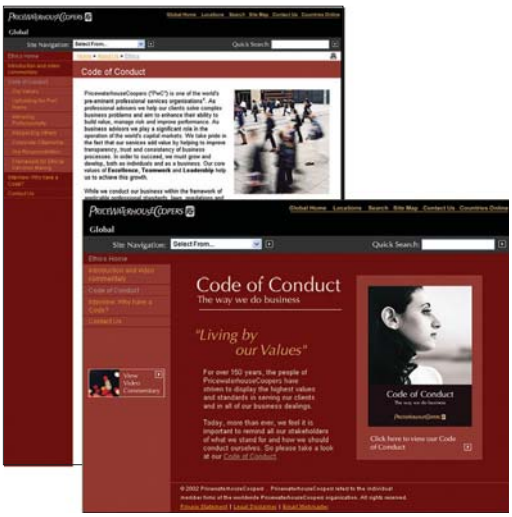
Ciudadanía — cumplir de manera estratégica con las responsabilidades económicas, legales, filantrópicas, y sociales que sirvan a los grupos de interés.

- Nos esforzaremos por proteger el ambiente natural en la ejecución de las campañas de marketing.
- Devolveremos valor a la comunidad a través del voluntariado y de donaciones benéficas.
- Trabajaremos para contribuir a la mejoría global del marketing y a su reputación.
- Exhortaremos a los miembros de la cadena de suministro a asegurar que el comercio sea justo para todos los participantes, incluyendo a los productores de países en vías de desarrollo.

Implementación

Por último, reconocemos que cada sector de la industria y subdisciplina de marketing (por ejemplo, estudios de mercado, comercio electrónico, venta directa, marketing directo, publicidad) presentan cuestiones éticas específicas que requieren políticas y comentarios. Pueden tener acceso a una serie de tales códigos usando los vínculos del sitio web de la Asociación Estadounidense de Marketing. Exhortamos a todos los grupos a desarrollar y/o afinar su industria y códigos de ética específicos de su disciplina para complementar estas normas y valores generales.

Fuente: Reimpreso con autorización de la Asociación Estadounidense de Marketing.



■ Programas de ética: PricewaterhouseCoopers estableció un programa integral de ética, el cual inicia con un código de conducta llamado "La forma en que hacemos negocios.". Afirma el director ejecutivo de PwC, Samuel DiPiazza: "La ética está en todo lo que hacemos y en todo lo que decimos".

PricewaterhouseCoopers (PwC) es un buen ejemplo. En 1996, PwC estableció una oficina de ética y un programa integral de ética, encabezado por un funcionario de alto nivel como jefe de ética. Este programa inicia con un código de conducta, llamado "La forma en que hacemos negocios". Los empleados de PwC aprenden el código de conducta y cómo manejar temas complejos de ética mediante un programa integral de capacitación en la ética llamado "Navegando por áreas grises". El programa incluye también una línea telefónica de asistencia sobre la ética y comunicaciones regulares en todos los niveles. "Desde luego, no es suficiente con distribuir un documento", dice el director ejecutivo de PwC, Samuel DiPiazza. "La ética está en todo lo que hacemos y en todo lo que decimos.". Tan sólo el año pasado, el programa de capacitación de PwC involucró a 40,000 empleados, y la línea de asistencia recibió más de 1000 llamadas de personas que solicitaban orientación para resolver difíciles problemas relacionados con la ética.[33]

Sin embargo, ni códigos escritos ni programas de ética aseguran la conducta ética. La ética y la responsabilidad social requieren un compromiso corporativo total. Deben ser un componente de la cultura corporativa global. Dice DiPiazza, de PwC: "Considero que la ética es un tema crítico de nuestra misión… profundamente arraigado en quiénes somos y qué hacemos. Es tan importante como el ciclo de desarrollo de nuestro producto o nuestro sistema de distribución… se trata de crear una cultura basada en la integridad y el respeto, no una cultura basada en resolver la crisis del día… Nosotros nos preguntamos diariamente: '¿Estamos haciendo lo correcto?' ".[34]

PAUSA PARA DESCANSAR → REPASO DE CONCEPTOS

¡Ha llegado al final de su viaje de introducción al marketing! En este capítulo, hemos concluido con muchos conceptos importantes que implican el gran impacto que tiene el marketing en los consumidores individuales, en otras compañías, y en toda la sociedad. Usted aprendió que los mercadólogos responsables averiguan lo que los consumidores quieren y responden con ofertas de mercado adecuadas y precios que proporcionan un valor superior a los consumidores y ganancias a los productores. Un sistema de marketing debe entregar valor al cliente y mejorar la calidad de la vida del consumidor. Al trabajar para satisfacer las necesidades de los consumidores, a veces los mercadólogos

realizan acciones que no gustan o benefician a todo el mundo. Los directores de marketing deben estar conscientes de las principales *críticas sobre el marketing*.

1. Identifique las principales críticas sociales sobre el marketing.

El *impacto del marketing en el bienestar individual del consumidor* ha sido criticado por altos precios, prácticas engañosas, ventas agresivas, productos inseguros o de baja calidad, obsolescencia planificada, y mal servicio a consumidores desfavorecidos. El *impacto del marketing en la sociedad* ha sido criticado por crear falsos deseos y demasiado materialismo, pocos beneficios sociales, contaminación cultural, y demasiado poder político. Los críticos también han señalado el *impacto del marketing en otras compañías* por dañar a los competidores y reducir la competencia mediante adquisiciones, prácticas que crean barreras de entrada, e injustas prácticas competitivas de marketing. Algunas de estas preocupaciones están justificadas; otras no.

2. Defina movimiento de protección al consumidor y ambientalismo y explique cómo afectan las estrategias de marketing.

Las preocupaciones sobre el sistema de marketing han producido *movimientos de acción ciudadana*. El *movimiento de protección al consumidor* es un movimiento social organizado que tiene el propósito de fortalecer los derechos y el poder de los consumidores en relación con el poder y los derechos de los vendedores. Algunos mercadólogos lo consideran como una oportunidad de servir mejor a los consumidores al proporcionarles más información, instrucción, y protección. El *ambientalismo* es un movimiento social organizado que busca minimizar el daño hecho al ambiente y a la calidad de vida por las prácticas de marketing. La primera ola de ambientalistas modernos fue dirigida por grupos ambientalistas y consumidores preocupados, en tanto que la segunda ola fue dirigida por el gobierno, que aprobó leyes y regulaciones para normar las prácticas industriales que afectaban el ambiente. Las dos primeras olas ambientalistas ya se han fusionado en una tercera ola más fuerte, en la que las compañías están aceptando que es su responsabilidad no dañar al ambiente. Las compañías adoptan ahora políticas de *sustentabilidad ambiental* —desarrollan estrategias que mantienen el ambiente *y* producen ganancias para las compañías.

3. Describa los principios del marketing socialmente responsable.

Al principio muchas compañías se oponían a estas leyes y movimientos sociales, pero la mayoría reconoce ahora la necesidad de proporcionar al consumidor información positiva, educación, y protección. Algunas compañías han seguido una política de *marketing ilustrado*, el cual sostiene que el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño a largo plazo del sistema de marketing. El marketing ilustrado consiste en cinco principios: *marketing orientado al consumidor*, *marketing innovador*, *marketing de valor*, *marketing con sentido de misión*, y *marketing social*.

4. Explique el papel de la ética en el marketing.

Cada vez más compañías están respondiendo a la necesidad de proporcionar políticas y pautas a sus directivos para manejar las cuestiones de *ética de marketing*. Desde luego, incluso las mejores pautas no pueden resolver todas las difíciles decisiones éticas que las compañías y los individuos enfrentan. Pero hay algunos principios a seguir entre los que pueden elegir los mercadólogos. Un principio sostiene que tales cuestiones se deben decidir mediante el sistema legal y de mercado libre. Un segundo principio, más ilustrado, coloca la responsabilidad no en el sistema, sino en manos de compañías y directivos individuales. Cada compañía y director de marketing debe formular una filosofía de conducta ética y socialmente responsable. Bajo el concepto de marketing social, los directivos deben ver más allá de lo legal y permisible, y desarrollar estándares basados en la integridad personal, la conciencia corporativa, y el bienestar a largo plazo del consumidor.

Debido a que los estándares y las prácticas de negocios varían entre los países, el tema de la ética plantea retos especiales para los mercadólogos internacionales. El creciente consenso entre los mercadólogos actuales es que resulta importante comprometerse con una serie de estándares compartidos por todo el mundo.

Orientación con términos clave

Ambientalismo (508)
Marketing con sentido de misión (514)
Marketing de valor (514)
Marketing ilustrado (513)
Marketing innovador (514)
Marketing orientado al consumidor (513)
Marketing social (516)
Movimiento de protección al consumidor (507)
Productos agradables (516)
Productos deficientes (516)
Productos deseables (516)
Productos saludables (516)
Sustentabilidad ambiental (509)

Bitácora de viaje

Preguntas para análisis

1. ¿Qué crítica de marketing mencionada en este capítulo le preocupa más? ¿Qué crítica le preocupa menos? ¿Qué crítica considera más válida?
2. ¿La conducta socialmente responsable de una compañía influye en sus decisiones de compra? ¿Las acciones irresponsables o poco éticas influyen en sus decisiones de compra?
3. ¿Cuál es la diferencia entre movimiento de protección al consumidor y ambientalismo? ¿En qué se parecen? Proporcione un ejemplo de una causa que podría ser defendida por cada movimiento.

4. ¿Puede una organización enfocarse al mismo tiempo tanto en el movimiento de protección al consumidor como en el ambientalismo? ¿Por qué?
5. Distinga entre los cinco principios del marketing ilustrado: marketing orientado al consumidor, marketing innovador, marketing de valor, marketing con sentido de misión, y marketing social.
6. Haga uso de la figura 16.3 y clasifique tres de los productos que compra regularmente. ¿Cómo afecta sus decisiones de compra futuras el analizar los productos de esta manera?

Preguntas de aplicación

1. Estudie la figura 16.1. Seleccione dos compañías, una que usted considere es muy activa en la protección del ambiente y una que considere no lo sea. Después de investigar a las compañías, califique a cada una en las áreas de prevención de la contaminación, responsabilidad de producto, nueva tecnología ambiental, y visión sustentable. ¿Alguno de sus descubrimientos le sorprendió?
2. Escriba una política de marketing de ética corporativa para una compañía que vende servicios de créditos hipotecarios en línea. ¿Cómo podría afectar esta política la toma de decisiones éticas entre los empleados de esta compañía?
3. En pequeños grupos, consideren los cuatro temas que tratan el impacto del marketing en la sociedad. Analicen cada tema y, después de cada debate, voten para saber qué piensa su grupo sobre cada tema.

Bajo el capó: Enfoque en la tecnología

La tecnología avanza a un ritmo muy veloz. A medida que las computadoras trabajan más rápido, los automóviles recorren más millas por tanque de gasolina, y las televisiones ofrecen colores más vívidos, los consumidores actualizan constantemente los productos para obtener sus beneficios. Pero los críticos argumentan que las continuas mejoras a veces provienen de la obsolescencia planificada en vez de generarse por significativos descubrimientos tecnológicos, lo cual hace que los productos caigan en desuso antes de que realmente deban reemplazarse. Los mercadólogos responden que mucha de la famosa obsolescencia planificada es producto de las fuerzas competitivas y tecnológicas de una sociedad libre —fuerzas que hacen que los productos y servicios sean continuamente mejorados.

Según Gary Coleman, un director de Deloitte & Touche, administrar la innovación en los productos y las nuevas características es algo que deben hacer todos los mercadólogos exitosos que quieran estar un paso adelante de la competencia. Señala que "las compañías mediocres esperarán un año adicional mientras perfeccionan su producto y mejoran la calidad, etc. Las grandes compañías innovadoras venderán con el 80 por ciento de las características del diseño y una estrategia de mejora o actualización. No es obsolescencia planificada, planifican de acuerdo con un ciclo de ganancia en vez de con un ciclo de producto y proporciona rapidez para vender. De este modo obtienen ganancias durante cinco a siete años del producto en vez de sólo un gran éxito y una rápida caída".*

1. ¿Está usted de acuerdo con la afirmación de Gary Coleman de que administrar la puesta en venta de innovaciones y características es una parte necesaria del marketing exitoso?
2. ¿El enfoque de Coleman es ético?
3. Como consumidor, ¿le preocupa el tema de la obsolescencia planificada?

*Vea Ian Porter, "Agility and Innovation the Winners", *Manufacturing Reporter*, 16 de agosto de 2005.

Enfoque en la ética

Todos hemos escuchado sobre los esfuerzos de alcance hacia la comunidad de detallistas como Ben & Jerry's y Body Shop. Pero, a diferencia de los activistas sociales antiguos, las actuales compañías dirigidas por valores se basan en directores de negocios bien capacitados y creadores de compañías con pasión por las buenas causas. Los resultados son compañías con conciencia social que tienen los conocimientos necesarios para dirigirse y vincularse con los clientes. Por ejemplo, para ganar dinero sin comprometer sus valores, WorldWise ofrece productos para el jardín, el hogar, y las mascotas hechos con materiales orgánicos y reciclados. La estrategia de WorldWise desde que inició sus operaciones, y que se basa en el concepto de productos ambientalmente responsables, ilustra este enfoque de doble faceta. El director ejecutivo de la compañía, Aaron Lamstein comenta: "No se puede ser exitoso si no se hacen las dos cosas. Todo nuestro concepto era que nuestros productos tenían que funcionar tan bien o mejor que otros, verse tan bien o mejor, costar lo mismo o menos, y ser mejores para el ambiente".

1. Visite el sitio web de WorldWise (www.worldwise.com) y conozca más sobre esta compañía y sus productos. ¿Estaría usted interesado en esos productos? ¿Confía en la calidad y en el valor que ofrecen?
2. ¿Qué impacto tiene el enfoque de doble faceta de la compañía sobre el interés de usted en sus productos?
3. ¿Cree usted que una compañía puede ser realmente exitosa si se enfoca en dos facetas?

Videos

El caso en video de la NFL que acompaña a este capítulo se localiza en el apéndice 1 al final del libro.

Apéndice 1 Casos en video

Caso en video 1

Administración de relaciones redituables con los clientes

Caso: Harley-Davidson

Las enormes motocicletas de Harley-Davidson son la personificación del individualismo tosco y de la libertad en el camino. El clásico rugido de los grandes motores "V" de un "hog" anuncia la llegada de la gran máquina y la actitud de su conductor. Sin embargo, a pesar de la reputación de rudeza de los poco convencionales propietarios de estas grandes motos, la empresa se esfuerza por relacionarse con sus clientes.

Harley-Davidson crea su propia comunidad de diferentes maneras. Cada año patrocina docenas de eventos y participa en cientos de acontecimientos relacionados con las motocicletas. Giras por todo Estados Unidos, carreras, y simples reuniones permiten a los conductores disfrutar del camino juntos y mostrar los accesorios de sus vehículos. La múltiple presencia de Harley-Davidson —refuerzos de marca, exhibiciones de los últimos modelos, y ventas de ropa de la marca Harley-Davidson— ayuda a fortalecer su nombre y a consolidar las relaciones con sus clientes.

En 1983, Harley-Davidson creó H.O.G., o Harley Owners Group, como una forma útil para unir tanto a los conductores entre sí como con la empresa. También creó secciones locales, carreras patrocinadas, la revista *Hog Tales*, y diseñó ropa para sus orgullosos propietarios. Los miembros de H.O.G. tienen acceso a una amplia gama de servicios como seguros, asistencia en el camino, embarques, y un programa de recompensa por robo para otorgar dinero a quien proporcione pistas que conduzcan a la recuperación de motocicletas robadas. H.O.G. realmente vincula al conductor con la empresa —sólo dueños de motocicletas Harley-Davidson pueden ser miembros con plenos derechos y el ingreso está condicionado al VIN (Número de Identificación de Vehículo) de cada motocicleta.

Con el surgimiento de internet, H.O.G. se estableció en línea en Hog.com y añadió juegos y protectores de pantalla. Un centro de fotografías en línea permite que los miembros coloquen fotografías de su último viaje por carretera, las compartan con otros, y compren copias. Harley también anima a la gente a enviar sus historias y fotografías —las mejores son publicadas en la revista bimestral *Hog Tales*.

"El aspecto de los conductores imita la apariencia de un forajido —una fachada de malo—, pero la verdad es que para nuestros conductores sólo es una manera de expresarse", dice Ryan Eichler, un portavoz de Harley-Davidson. "Si usted es un doctor entonces, durante el fin de semana, se puede convertir en una persona diferente. Esto es lo que lo hace tan romántico. Usted se puede subir a la moto y ser alguien diferente".

Los conductores no son sólo clientes de la corporación Harley-Davidson; también son clientes de la red de 1300 concesionarios de Harley-Davidson. Cada una de las 1300 secciones locales de H.O.G. localizadas en cerca de dos docenas de países tiene un patrocinador en la forma de un concesionario local. Esto mantiene informados a los concesionarios y también los vincula con los clientes.

Los broches, parches, y medallones permiten que los conductores de Harley-Davidson documenten sus viajes y muestren orgullosos sus máquinas. Broches y parches se ponen en chamarras, chalecos, y sombreros. Los medallones se colocan directamente en la moto. La empresa proporciona innumerables oportunidades de obtener estos símbolos. Por ejemplo, Harley-Davidson presenta lo que sus clientes llaman "desfiles de broches" en eventos y festivales relacionados con las motocicletas. Los miembros de H.O.G. pueden obtener un broche o un parche como recuerdo y prueba de su asistencia. Un conductor dedicado puede acumular docenas de estos artículos para colocarlos en su chamarra. Las actividades del conductor se pueden leer en la chamarra como en un mapa de carreteras, y esto hace que el conductor esté pendiente del siguiente evento y de la siguiente oportunidad de formar parte de la familia Harley-Davidson.

Harley-Davidson mantiene incluso un programa de distancia recorrida para los miembros de H.O.G. —cuanto más camino recorran, más broches y parches reunirán—. Las recompensas por distancias recorridas empiezan en las 10,000 millas y progresan hasta llegar a un millón de millas. Puesto que el concesionario revisa el millaje para verificar la distancia, esto le da la oportunidad de vincularse de nuevo con los clientes, mostrarles nuevas motos, o interesarlos en lo último en indumentaria o accesorios para su vehículo.

Aunque Harley-Davidson es un ícono cien por ciento estadounidense, sus motocicletas tienen leales admiradores en el extranjero. Incluso los generalmente melindrosos japoneses han convertido a Harley-Davidson en la marca principal de Japón en la categoría de motocicletas pesadas. Las secciones de H.O.G. están por todo el mundo, y Harley-Davidson anima a sus miembros a conducir en tierras lejanas. El programa "Vuela y conduce" permite que los miembros de H.O.G. vuelen a varios destinos de Estados Unidos, Canadá, Australia, y Europa y alquilen una Harley- Davidson con un concesionario.

La cuidadosamente cultivada imagen de chico malo de Harley-Davidson se ha granjeado una nueva clase de dueños bien educados. "Subirse a una motocicleta es un gran escape", dice Eichler. "Involucra todos los sentidos —uno no puede pensar en la presentación que dará la próxima semana—. Es un modo agradable de expresarse, en serio". El cliente promedio de Harley es un hombre casado de 46 años con un ingreso promedio de 78,300 dólares. Cerca del 42 por ciento de los compradores de Harley-Davidson son leales y constantes. Considerando el costo promedio de 16,000 dólares de las máquinas, y que las ventas sobrepasan las 300,000 unidades por año, no resulta difícil advertir que Harley-Davidson está en el camino del éxito gracias a la creación de un sólido vínculo con sus clientes.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son los elementos clave de las labores que realiza Harley-Davidson para crear relaciones con sus clientes?
2. ¿Puede pensar usted en otras empresas que hayan creado relaciones tan sólidas con sus clientes? ¿Cómo lo hacen?
3. ¿De qué otra manera puede Harley-Davidson crear o profundizar las relaciones con sus clientes?

Caso en video 2

Asociaciones para crear relaciones con los clientes

Caso: Mayo Clinic

Desde sus inicios en la década de 1880 hasta el día de hoy, Mayo Clinic siempre ha representado la alta calidad en el cuidado de la salud. Cuando los dos hermanos Mayo, los doctores William y Charles Mayo, se unieron a la clínica de su padre usaban un caballo y una calesa para hacer visitas a domicilio y ayudar a la comunidad agrícola fronteriza de Rochester, Minnesota. Pero la familia Mayo quería convertirse en algo más que en otro pequeño consultorio médico. Lo que inició como un sencillo consultorio en la frontera de Estados Unidos, se convirtió en el líder en las fronteras de la medicina. La sólida reputación de la clínica ha atraído a muchas personas famosas que realizan el difícil viaje hasta Minnesota, como George Harrison de los Beatles y el Rey Hussein de Jordania.

Mayo Clinic fue pionera en muchos tratamientos médicos. Terapias para el cáncer, cirugías a corazón abierto, tratamientos para la tuberculosis, y cirugías de reemplazo de rodilla y de cadera son sólo algunos de los milagros médicos que la clínica ayudó a perfeccionar. Junto con mejoras en el cuidado, Mayo Clinic comenzó a acumular y a crear el conocimiento médico. La clínica desarrolló uno de los primeros sistemas de archivos médicos centralizados para ayudar a rastrear a los pacientes. Publicó casos sobre dolencias de los pacientes, tratamientos, y resultados hasta convertirse en una importante fuente de conocimiento médico. En 1914, la clínica empezó el primer programa de estudios de posgrado para clínicos. En 1950, dos médicos de Mayo Clinic estuvieron entre los ganadores del Premio Nobel en Fisiología o Medicina.

Mayo Clinic no sólo fue pionera en aplicar nuevos tratamientos, también cambió la forma en que se organizaba el cuidado médico. La clínica desarrolló el concepto de práctica colectiva para ampliar la gama de servicios y mejorar el cuidado. "[Se ha vuelto] necesario desarrollar la medicina como una ciencia cooperativa; el clínico, el especialista, y los trabajadores de laboratorio se unen para bien del paciente", explicó el doctor William Mayo. "En la medicina ya no puede existir el individualismo".

Mayo Clinic fue más allá de sólo perfeccionar la práctica de la ciencia médica y la organización de los profesionales médicos. También perfeccionó el lado humano de la medicina para profundizar las relaciones con el cliente. Los hermanos Mayo siempre creyeron en crear una atmósfera menos intimidante que el típico entorno estéril de los hospitales. Los consultorios de Mayo Clinic tienen un sofá para los miembros de la familia; los edificios son claros y están muy bien ventilados. Esculturas, fuentes, y escaleras de mármol logran que Mayo Clinic no ofrezca esa imagen institucional que es común en muchas instalaciones médicas. En vez de batas blancas los médicos de Mayo Clinic usan trajes, como una muestra de respeto y profesionalismo. "Cuando fuimos a la Clínica Mayo, no parecía que estuviéramos en un consultorio médico. No había tensión", dijo un paciente.

NACIMIENTO DE UNA MARCA SALUDABLE

Durante muchas décadas, Mayo Clinic se conformó con realizar sus investigaciones y ayudar a sus 600,000 pacientes anuales. La clínica no tenía ningún departamento de marketing ni presupuesto de publicidad; pero eso no significaba que el mercado no estuviera consciente de su existencia. Sin que los dueños se dieran cuenta, estaban forjando una imagen de marca. La comunidad médica escuchó sobre la investigación de vanguardia que se realizaba en Mayo Clinic. Sus publicaciones sobre procedimientos vanguardistas y casos médicos extraños propiciaron que muchos médicos le refirieran pacientes aparentemente incurables.

Desde los primeros tiempos de la clínica, los pacientes y sus familias alabaron sus virtudes. Desde muy temprano en su historia, Mayo Clinic empezó a pagar a sus médicos un sueldo directo de modo que tuvieran menos incentivos como para escoltar a los pacientes hasta la puerta o endilgarles pruebas y tratamientos costosos. Los pacientes promocionaban los milagros realizados por la clínica; las familias de los enfermos hablaban sobre sus esperanzas de curación puestas en la clínica. El resultado fue que se creó una conciencia de mercado del 84 por ciento, en general, y una conciencia de marca del 90 por ciento entre las personas mayores de 45 años. En resumen, Mayo Clinic se dio a conocer por lo que hacía, no por cómo vendía o anunciaba lo que hacía. La recomendación verbal entre personas con poder de toma de decisiones y con influencia creó una poderosa marca con muy poca intervención por parte de la clínica.

En la década de 1980, mientras la fama de la clínica crecía, la demanda por sus servicios también aumentaba. La clínica aumentó sus instalaciones hasta los 10 millones de pies cuadrados en Rochester, y para poder satisfacer la demanda y llevarla hasta los pacientes, se amplió geográficamente hacia nuevas instalaciones en Scottsdale, Arizona, y Jacksonville, Florida. Esto la puso al alcance de las poblaciones de jubilados de aquellas áreas, y así los pacientes no tenían que ir hasta Minnesota para ser tratados.

Los dueños de la clínica también comenzaron a comprender que habían creado una marca muy valiosa sin pensar en ello; esto condujo al desarrollo de un proceso para tratar de desarrollar el valor capital de la marca. Por ejemplo, Mayo Clinic comenzó a publicar un boletín de noticias de salud y un libro de salud. Más tarde, lanzó un popular sitio web llamado MayoClinic.com.

CULTIVAR EL NOMBRE MAYO

A medida que el valor de la marca creció, las responsabilidades de cultivarla y conservarla también aumentaron. En 1999, Mayo Clinic inauguró una oficina de administración de marca para conducir, proteger, y realzar su marca. Esta oficina supervisa y rastrea el uso y las connotaciones de la marca; previene su mala utilización, e instruye al personal y a los medios sobre todo lo que le compete.

Mayo Clinic ha descubierto que una marca fuerte resulta ser tanto una bendición como una maldición. La bendición es que sólo tiene que gastar el 0.25 por ciento de sus ingresos

en marketing, aunque sigue atrayendo a multitudes de nuevos clientes. La maldición es que la marca Mayo Clinic sólo puede decaer. Un estudio de 1996 sobre el valor capital de la marca reveló que los consumidores no tenían ningún tipo de asociación negativa con el nombre de Mayo Clinic. Por ello, un escándalo podría afectar negativamente a todo un siglo de duro trabajo entregando los mejores servicios médicos.

Aunque el servicio vanguardista y de alta calidad seguiría manteniendo a la marca de Mayo Clinic en alta estima, la clínica sabía que debería comenzar a pensar más trascendentalmente en su estrategia de marketing y en los socios que podría elegir. El papel de los socios, en particular, se volvería más importante a medida que otras empresas buscaran vincularse o trataran de establecer empresas conjuntas con la famosa clínica.

Cada año, numerosas empresas de terceros y distintas organizaciones se acercan a Mayo Clinic con nuevas ofertas. Considerando este impacto, la clínica debía ocuparse en qué socios elegir, cómo estructurar los acuerdos, y cómo controlar los riesgos latentes para su marca. Las extensiones de marca podrían diluirla, y la calidad del socio resultaba primordial porque un potencial escándalo en una empresa asociada corrompería la marca Mayo Clinic.

¿Cuándo debería asociarse con alguien? Mayo Clinic formuló una serie de pautas para evaluar las potenciales asociaciones. Las pautas de administración de marca de Mayo Clinic enfatizan cuatro criterios. Primero, Mayo Clinic quiere conservar el control —no desea que algún socio lleve la marca en una dirección incorrecta—. Segundo, no otorgará su licencia de marca a productos o servicios que no sean exitosos por sí solos. Tercero, evitará oportunidades que pudieran trivializar la marca. Cuarto, Mayo Clinic no permitirá que su marca sea compartida o vendida.

Las relaciones con los socios de Mayo Clinic abarcan desde el patrocinio de la Fundación Estadounidense del Riñón hasta operaciones de investigación desarrolladas entre universidades y empresas conjuntas con compañías privadas. Por ejemplo, Mayo Clinic y el Instituto de Investigaciones Genómicas de Traslación, un grupo de biociencia no lucrativo de Phoenix, construyeron un laboratorio de investigación de tres pisos con valor de 25 millones de dólares en el campus Scottsdale de la clínica para fomentar la investigación médica. La empresa conjunta espera atraer o ayudar a crear nuevos negocios médicos, incluso proveedores.

Pero algunas colaboraciones van más lejos, literalmente. Mayo Clinic Executive Travel Response es una colaboración con NetJets, una empresa de aviones comerciales de tiempo compartido, que brindará a los dueños de NetJets y a sus invitados una amplia variedad de servicios médicos. Esta operación permite a las tripulaciones de los vuelos de NetJets ponerse en contacto con Mayo Clinic, a cualquier hora del día o de la noche, en caso de suscitarse un problema médico en pleno vuelo. Mayo Clinic hasta diseñó el botiquín de emergencia que contienen los aviones de NetJets. Pero los servicios no terminan cuando el pasajero se baja del avión: en tierra, en cualquier parte del mundo, un dueño de NetJets puede llamar a una línea especial de recursos médicos con atención las 24 horas. Esta colaboración amplía el nombre de Mayo Clinic a los adinerados clientes de NetJets y ayuda a NetJets a que sus pasajeros se sientan seguros y protegidos médicamente.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la misión de Mayo Clinic? ¿Quiénes son sus clientes meta y cuál es su relación con ellos? ¿Cómo se ha posicionado la marca Mayo Clinic?
2. ¿Cuál es la mezcla de marketing de Mayo Clinic y cómo podría cambiar en el futuro?
3. ¿Qué estrategia debe seguir ahora Mayo Clinic con relación a su marca? ¿Cómo puede crecer de manera rentable?

Caso en video 3

El entorno de marketing

Caso: American Express

¿Alguna vez se ha preguntado usted por qué American Express se llama "American Express" y no "Tarjeta Americana", "AmeriCard" o algo así? La razón es que al fundarse la empresa en 1850, se parecía más a FedEx que a una empresa de servicios financieros. Al inicio, American Express manejaba paquetes igual que lo hace ahora FedEx. En aquel tiempo, el ferrocarril era el modo más rápido de transportar bienes, y American Express poseía 71,280 millas de vías férreas. Como agencia de transporte de carga, descubrió que una de las cosas más importantes que la gente debía transportar era el dinero. En particular, los viajeros necesitaban un modo seguro de obtener y gastar dinero en lugares remotos. American Express reconoció que esto era una necesidad comercial y efectuó una serie de grandes cambios.

En 1882, después de 32 años en el negocio de embarques, American Express cambió con el entorno e introdujo giros postales que podían ser transportados por correo exprés. En 1891 introdujo los ahora famosos cheques de viajero en denominaciones convenientes. En ubicaciones remotas, la gente aceptaría estos cheques con base en el buen nombre de American Express como una gran empresa de embarques con aproximadamente 10,000 oficinas.

American Express seguía vigilando el entorno y ofrecía nuevos servicios donde veía nuevas oportunidades. Por ejemplo, en 1958 introdujo su primera tarjeta de cargo, dirigiéndose a viajeros de negocios que necesitaban un modo de manejar sus gastos en el camino. Desde el principio, American Express cultivó un sentido de exclusividad —"La membrecía tiene sus privilegios" era el eslogan de la empresa—. La publicidad usaba la seria advertencia del actor Karl Malden de "No salga sin ella", y alababa las ventajas de American Express.

A través de los años, American Express diferenció sus ofrecimientos de tarjetas. En 1966 añadió la tarjeta Gold para sus clientes más acomodados; en 1984 emitió la tarjeta Platinum para clientes de un nivel todavía más alto; entonces, introdujo una verdadera tarjeta de crédito —una tarjeta que permitía a la gente pedir préstamos de dinero— la tarjeta Optima. En 1999 apareció la tarjeta negra emitida sólo por invitación Centurion, la cual se ofrecía únicamente a las personas que gastaban 250,000 o más dólares al año en su tarjeta y estaban dispuestas a pagar la cuota de socio anual de 1,000 dólares. Estas tarjetas de nivel más alto incrementan el nivel de los privilegios, como el acceso a salones de aeropuertos y noches gratuitas en ciertos hoteles.

Durante muchas décadas, la tarjeta American Express se diferenció de tarjetas como Visa y MasterCard en que no era una tarjeta de crédito, sino una tarjeta de cargo. Es decir, American Express no prestaba dinero a crédito; en vez de eso, requería que los clientes pagaran el saldo total de sus gastos cada mes. La desventaja de este enfoque era que las tarjetas de American Express no tenían un límite de gastos predeterminado, una buena característica para los viajeros de negocios que quizás tenían que comprar un boleto de avión o pagar un hotel inesperadamente. American Express aprovechó esta característica en su marketing mostrando una serie de anuncios donde los clientes usaban las tarjetas de crédito en ocasiones costosas y extraordinarias —como llevar al jefe y a algunos clientes importantes a un restaurante caro— y enfrentaban la vergüenza de que su tarjeta de crédito era rechazada o sobrepasaba su límite. Estos anuncios resaltaban la política de cero límites de gastos de American Express y alentaban a la gente a usar la tarjeta.

Después, los cambios en la manera en que la gente usaba las tarjetas de crédito originaron cambios en la manera en que American Express comercializaba sus tarjetas. En el pasado, la gente sólo usaba tarjetas de crédito para realizar grandes compras; el efectivo y los cheques eran las formas de pago más utilizadas en todos los pagos de bienes y servicios. Sin embargo, a través de los años, el uso de las tarjetas aumentó hasta el punto en que llegó a sobrepasar el uso del efectivo y los cheques combinados. La gente ahora usa tarjetas de crédito en tiendas de comestibles, gasolineras, e incluso en McDonald's. Observando esta tendencia, American Express decidió ser más que sólo una tarjeta para viajes y ocasiones especiales; así que contrató al comediante Jerry Seinfeld para hacer una serie de anuncios cómicos que mostraban a Jerry usando la tarjeta en una gasolinera, un supermercado, una ferretería, etc. Los anuncios cambiaron las percepciones sobre American Express y aumentaron su uso.

A lo largo de las décadas, el entorno de marketing de American Express ha cambiado de muchas maneras, agregando nuevos canales de comunicación mientras reduce la efectividad de otros canales. Los medios de marketing, como la web y el correo electrónico, son nuevas formas de llegar a los potenciales usuarios de tarjetas de crédito. Por ejemplo, American Express rediseñó sus anuncios con Jerry Seinfeld en una serie de entretenidos "webisodios". Al mismo tiempo, los bloqueadores de anuncios aparecidos en ventanas emergentes y los filtros de spam hacen que el uso de estos nuevos medios se vuelva un reto.

Otros medios tradicionales también han cambiado en formas que reducen la efectividad de la publicidad. Las tres principales cadenas estadounidenses de televisión han perdido participación de mercado debido al surgimiento de infinidad de canales de televisión por cable más pequeños. Por un lado, la fragmentación dificulta que American Express llegue a una mayor audiencia. Por otro lado, la televisión por cable ofrece la oportunidad de dirigirse a segmentos meta de la base de clientes.

Los canales de marketing directo se han topado con sus propios obstáculos. Los hogares estadounidenses enfrentan ahora una inundación de ofertas de tarjetas de crédito en el correo, promediando seis ofertas al mes. La tasa de respuesta del correo directo ha disminuido a sólo un 2 por ciento. El telemarketing se ha reducido a medida que el Registro Nacional No llame de la Comisión Federal de Comercio atrae a más de 62 millones de números. Es mucho más difícil llegar a los ocupados consumidores.

Para vencer algunos de estos retos, American Express instauró nuevas ofertas; como la creación de una nueva generación de miembros de tarjetas cuando empezó a ofrecer tarjetas a los estudiantes universitarios. Las tarjetas eran respaldadas por los padres para reducir el riesgo de mora. American Express averiguó que la primera tarjeta de la persona disfrutaba de más lealtad, y que la fecha "miembro

desde" sirve como un insuperable y constante recordatorio al consumidor del tiempo que American Express ha mantenido su relación con él. Y esta táctica no perdió su efectividad mientras otras empresas bombardeaban a los universitarios, e incluso a los estudiantes de secundaria, con ofertas de tarjetas de crédito.

Cuando American Express ve a futuro, se imagina a la gente enviando dinero a través de información en línea. En vez de los cheques de papel o las tarjetas de plástico, el silicón se está convirtiendo en un buen medio para almacenar y transportar fondos. Para aprovechar estas nuevas tecnologías, y satisfacer las necesidades de una generación más joven y con más conocimientos tecnológicos, American Express introdujo Blue. Esta nueva tarjeta genera tales oportunidades por medio de un chip que la vincula a una cuenta segura disponible en línea. Los anuncios de introducción de 1999 parodiaban los temores del Y2K al anunciar que Blue sería "compatible con Y3K".

American Express está orgulloso de su principal atributo acerca de "saber hacia dónde van los consumidores, conocer nuevas necesidades, necesidades que evolucionan, y pensar en nuevas formas de satisfacer a los clientes". Un tema muy importante para los consumidores es la comodidad —facilitar que los clientes tengan acceso y usen la tarjeta cuando compran—. Para lograrlo, American Express ha cambiado la tecnología de su tarjeta Blue a algo que llama ExpressPay. Reemplazó el microprocesador integrado por contactos chapados en oro que incluyen una solución RFID inalámbrica, sin contactos, que permite que el cliente simplemente muestre la tarjeta al lector electrónico y así pagar rápidamente. El ExpressPay de American Express se ofrece en forma de tarjeta de crédito estándar y en un nuevo diseño de control remoto de bolsillo. Las pruebas de ExpressPay revelaron que es un 63 por ciento más rápida que el efectivo y un 53 por ciento más rápida que el deslizamiento de una tarjeta tradicional. A medida que el futuro cambie, también lo hará American Express.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo podrían las seis fuerzas del macroentorno afectar a American Express en el futuro?
2. ¿Qué podría hacer American Express para satisfacer las necesidades de la siguiente generación y para convencerla de que American Express puede satisfacer tales necesidades?
3. ¿Qué servicios o productos podría ofrecer American Express en el futuro?

Caso en Video 4

Administración de la información de marketing

Caso: Wild Planet

Para el fabricante de juguetes Wild Planet, la investigación es clave para crear un juguete exitoso. La noción de que los adultos simplemente pueden diseñar juguetes que ellos hubieran querido tener de niños no funciona. "Yo pienso que los niños han cambiado mucho, y la lección más importante que debo recordar todo el tiempo es: no puedo tomar lo que pensaba de niño y hacerlo realidad hoy", expresó Samara Tool, vicepresidente de iniciativas estratégicas.

Cada año, los fabricantes de juguetes deben diseñar y vender nuevos juguetes porque la duración promedio de un juguete en el anaquel es de sólo un año. Considerando los millones de dólares que se necesitan para desarrollar, probar, fabricar, comercializar, y distribuir un juguete nuevo, vale la pena hacerlo bien.

De este modo, ¿cómo desarrolla Wild Planet —empresa con base en San Francisco, California— sus productos? Las ideas provienen de muchas fuentes; no sólo de diseñadores y del equipo de marketing, sino también directamente de la mente de los niños. Sin importar de dónde venga la idea, Wild Planet se preocupa mucho por obtener directamente las opiniones de los clientes. "Realizamos investigaciones todo el tiempo. Una de las misiones de la empresa es defender a los niños, y para hacerlo realmente valoramos nuestra cercanía con ellos. Queremos estar contacto con los niños", añadió Tool.

Y están en contacto. Wild Planet se dirige a cerca de 5000 niños al año, pero no lo hace por medio de grupos de enfoque. La empresa asume que para obtener una impresión real de los pensamientos de los niños todo tiene que ser real. Es por eso que lleva a cabo lo que llama "Investigación etnográfica", es decir, esencialmente, observar a los niños en su entorno de juego natural.

Esto significa visitar a los niños en sus propias casas, no llevarlos a algún laboratorio estéril. "A lo largo de los años, hemos descubierto que la investigación es más auténtica si está más cerca de un entorno real. En otras palabras, los niños normalmente no juegan en las instalaciones de los grupos de enfoque; entonces, aunque toma un poco más de tiempo y esfuerzo, nos gusta conocerlos en sus hogares. Organizamos grupos de juego donde se reúnen cuatro o cinco personas, les mostramos nuevas ideas de juguetes, y solicitamos su retroalimentación", dijo Jennifer Karsh, gerente de investigación.

Wild Planet también organiza estudios de "compra conmigo", lo cual consiste en dar a los niños 30 dólares y seguirlos en el centro comercial para ver cómo gastan el dinero. "Resulta crucial entender cómo interactúan los consumidores con los productos que les proporcionamos. En muchos casos, sobre todo los niños, harán algo completamente inesperado, así que es muy importante observar lo que hacen", explica el fundador y director ejecutivo de Wild Planet, Daniel Grossman.

La inclinación de la empresa por la investigación se remonta a su fundación. En 1993, Daniel Grossman observó una creciente necesidad de desarrollar juguetes para niños más imaginativos que los padres pudieran apoyar, y que también les gustaran a los niños. Esto significaba entender lo que les gustaba a los niños y cómo lograr el equilibrio entre la imaginación y la interactividad de los juguetes.

El resultado es que "vendemos grandiosos productos para niños. Algunos son juguetes, otros no parecen juguetes; pero en todos los casos nos aseguramos de que hagan destacar su imaginación, los aliente a ser interactivos, y los conduzcan al aire libre", dijo Grossman.

Ejemplo de una de las líneas de juguetes más exitosas de Wild Planet es Spy Gear, una serie de imaginativos juguetes de detectives para investigar y jugar en el mundo que nos rodea. "Hemos tenido un gran éxito con Spy Gear, que es nuestra línea más grande, y resulta perfecta para nuestra visión porque a los niños les encanta y los padres realmente pueden respaldarla; la exploración de las cosas y el aprendizaje de los niños son áreas de desarrollo centrales para nosotros", añadió Grossman.

Pero Wild Planet no sólo escucha a los niños. También se preocupa profundamente, y realiza investigaciones, sobre lo que piensan los padres. Los padres desempeñan un papel muy importante en la selección de juguetes, así que Wild Planet se dirige también a madres y padres. "Además de la investigación con niños, realizamos investigaciones con los padres porque ellos pueden compartir con nosotros algunos matices. La motivación se relaciona mucho con los matices. Podemos aprender acerca de lo que es importante para los padres. De este modo, por ejemplo, si decimos que Spy Gear atrae a los padres porque saben que a los niños les gustará y, desde el punto de vista del desarrollo, que explorar e investigar es algo bueno, esta es una motivación que podemos acoger", dijo Karsh.

La investigación ayuda a Wild Planet a entender qué influye en los niños para que compren. "La presión de los compañeros influye un poco cuando se trata de comprar juguetes, pero pienso que más que la presión de sus compañeros, existe un fenómeno de 'recomendación del patio de recreo'. Todos los niños quieren ser los primeros en la cuadra en conseguir el mejor y más nuevo juguete. Por lo tanto, en el caso de un juguete innovador, sabemos que si lo ponemos en las manos de un niño que impone tendencias, esto crea cierta recomendación", dijo Karsh.

La recomendación puede ayudar mucho a un juguete, sobre todo entre tanta competencia. Encontrar la mezcla adecuada de interactividad e imaginación puede ser complicado. Si incluimos las diferencias entre la manera en que juegan las niñas, y lo que les gusta a los niños, se obtiene una complicada ecuación de marketing. En Wild Planet, la investigación es la respuesta a esta complicación. Debido a que niñas y niños compran de modos muy diferentes, Wild Planet realiza pruebas exploratorias con ambos grupos.

Tuvimos algo llamado 'Cámara espía'. Mientras que este artículo era muy popular entre los niños, las niñas dijeron: 'no queremos que parezca tan evidente'. De este modo, mientras los niños estaban absolutamente felices de mostrar sus artilugios, las niñas eran un poco más reservadas", dijo Karsh.

Desde luego, no todos los juguetes son tanto para niños como para niñas. Cuando la empresa lanzó su línea "Room Gear", ésta fue diseñada y vendida originalmente para ambos sexos. Room Gear trataba de ser una línea de juguetes modernos

que tanto los niños como las niñas podían usar para decorar su habitación. Sin embargo, después de que la empresa condujo pruebas de utilización, es decir, después de haber llegado el producto al mercado, descubrieron que los productos Room Gear para niños no eran exitosos.

Wild Planet había tratado de crear juguetes para las habitaciones tanto de niños como de niñas. "Desarrollamos todos estos diferentes aparatos que eran un poco 'tecnológicos' y decorativos, y combinamos las dos ideas. Pero no funcionó porque, aunque descubrimos más tarde que ambos géneros querían cosas para sus habitaciones, querían cosas muy diferentes", dijo Kim Bratcher, gerente de RP de Wild Planet.

Después de que las pruebas de utilización demostraron que los niños no querían ni siquiera la línea más tecnológica de Room Gear, Wild Planet reenfocó la línea en las niñas. Cambió la línea Room Gear a una línea de productos para niñas y la renombró Girls Living in Style, o GLS. La nueva línea enfatizaba lo que la empresa descubrió en su investigación —las niñas estaban mucho más interesadas en la decoración y en los accesorios que en jugar.

La investigación de Wild Planet mostró diferencias aun más profundas entre niños y niñas. Las niñas están abandonando la tienda de juguetes a una edad mucho más temprana que los niños. Esto es parte de una tendencia creciente de niños que crecen más rápido cuando son más jóvenes. "Las niñas pasan más tiempo en su habitación que los niños, y realmente se preocupan por decorarla. Por esta razón, en vez de tratar de ir por la línea media, y tratar de atraer a niños y a niñas, nos enfocamos directamente en las niñas", dijo Karsh.

Y parece que las niñas los escucharon. Jennifer Farmer, de doce años, lo explica mejor cuándo dice: "Es muy importante para mí decorar mi habitación como me gusta para que cuando mis amigas me visiten digan '!Ah! ¡Realmente me gusta eso! ¿Qué es eso? ¿Dónde lo conseguiste?' Eso es lo que me gusta de mi habitación".

Opiniones como la de Jennifer Farmer realmente cuentan para Wild Planet. Por eso la empresa tiene lo que llaman un Panel de opinión de juguetes. "Nuestro panel de opinión de juguetes, o TOP, es nuestro programa de investigación. Nuestra base de datos TOP contiene literalmente a miles de familias a las cuales podemos llamar en cualquier momento cuando necesitamos opiniones sobre juguetes. Normalmente, funciona como las encuestas o los grupos de casa, los niños tienen la oportunidad de probar las ideas más nuevas de juguetes y proporcionar su retroalimentación", dijo Karsh.

Pero la participación de la empresa con los niños no termina ahí. Quizás el programa más emocionante e innovador de Wild Planet es uno donde los niños ofrecen sus propias ideas para juguetes nuevos. "El Kid Inventor Challenge es una competencia anual en la que miles de niños tienen la oportunidad de presentar sus ideas de juguetes. Todo lo que tienen que hacer es pensar en la idea, dibujarla, etiquetarla, e incluso pueden hacer una pequeña hoja de marketing si lo desean. Envían sus propuestas, nosotros las examinamos, y seleccionamos los mejores juguetes para que sean fabricados", agregó Karsh.

Un exitoso juguete que surgió del concurso fue el "Explorer's Gloves". Los guantes incorporan un conjunto de aparatos para la diversión al aire libre. "Los niños son grandes inventores porque tienen muchas ideas. No se guían por las restricciones que tienen los adultos, como por qué ésta no es una gran idea, o tal vez no va a gustar", dijo Grossman.

La competencia ofrece también otras ventajas. "Muchos niños nos escriben y dicen que debido al Kid Inventor Challenge, quieren ser inventores de juguetes. Los intereses de los niños definitivamente cambian cuando crecen, pero sé que sin duda hemos estimulado mucha imaginación en el proceso", abunda Karsh. Imaginación y recomendaciones de suma importancia que pueden recorrer toda la fila hasta la caja registradora.

"Conocer las motivaciones de los niños resulta clave en el entorno actual. Y es también crucial recordar que los niños de hace 25 años no se parecen en nada a los de hoy", agregó Grossman. "Los niños ahora son mucho más inteligentes y sofisticados. Viven en un mundo donde siempre ha existido internet. Conocen y se sienten muy cómodos con ser grabados en video y expresar sus opiniones; entonces, pienso que tienen cierta sofisticación que no hemos visto en generaciones previas. Pero al final, pienso que los niños son sólo niños, y adoran jugar con juguetes bonitos", dijo Karsh. Con ayuda de la investigación, Wild Planet puede estar en sincronía con las cambiantes definiciones de los niños sobre lo que les gusta.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las diversas formas en que Wild Planet llega a conocer las opiniones de sus clientes? ¿Las opiniones que se obtienen de la investigación de mercados justifican sus costos?
2. Cuando realiza la investigación etnográfica, ¿qué podría observar Wild Planet?
3. Los juguetes representan un producto en el cual los diseñadores, desarrolladores, y mercadólogos del producto no son los usuarios finales, así que estos profesionales no tienen la ventaja de confiar en sus propios gustos y deseos al crear el producto. ¿Qué otras categorías de producto afrontan el tema de que el creador del producto probablemente no sea su consumidor?

Caso en video 5

Comportamiento de compra industrial y del consumidor

Caso: Eaton

Como consumidor, tal vez usted no reconozca el nombre de Eaton, pero esta enorme empresa industrial B2B toca su vida de muchas maneras. Si usted conduce, vuela, o vive en un edificio, probablemente ha usado un producto Eaton sin saberlo. Las válvulas de motor de Eaton y los convertidores de torsión están en su automóvil; también están en los sistemas hidráulicos de muchos aviones. En su casa, usted encontrará los productos de Eaton en su caja de fusibles. En general, Eaton vende decenas de miles de diferentes productos a cientos de grandes empresas ubicadas alrededor del mundo. ¿Cómo realiza esta empresa de 9.8 mil millones de dólares sus iniciativas de marketing?

EL PROCESO DE MARKETING B2B

El marketing B2B difiere de la venta al consumidor en dos modos importantes. Primero, los compradores industriales a menudo son muy sofisticados, están bien informados, y son discriminativos. La decisión de compra puede valer millones de dólares de algún producto y puede resultar crucial para el propio producto del cliente, por lo que los compradores tienden a realizar estas compras con mucho cuidado. Los compradores que son clientes de Eaton tienen acceso a una cantidad de datos tremenda. Con frecuencia son ingenieros que diseñan productos como camiones, o son la gente de operaciones que dirige grandes fábricas. Los clientes de Eaton tienen empleados cuyo trabajo es estudiar las especificaciones de los productos, escudriñar a los proveedores competidores, y negociar los precios.

Segundo, el proceso de ventas B2B implica muchos niveles de personas que toman decisiones y tienen influencia. El esfuerzo de marketing de Eaton debe dirigirse a las necesidades no sólo de los ingenieros de diseño del cliente sino también a las necesidades de las personas que influyen en las compras, como la gente de operaciones y los gerentes de planta. Estos gerentes, por lo regular, no conocen los datos concretos sobre una parte individual del equipo que su empresa comprará, pero saben el valor que el equipo debe entregar.

Para vender a quienes toman decisiones múltiples y satisfacer sus diversas necesidades, Eaton traza un mapa de las personas que toman las decisiones dentro de las empresas de los clientes y evalúa las necesidades de todas las personas implicadas. Hacer esto requiere desarrollar un entendimiento profundo del cliente y de la competencia; a menudo incluso implica conocer leyes y reglamentos asociados con componentes críticos como los de los aviones, o equipos de seguridad como interruptores eléctricos. Por lo tanto, el esfuerzo de marketing se convierte más bien en una sociedad —Eaton y sus clientes intercambian ideas sobre los problemas de los clientes y analizan las soluciones que Eaton puede entregar para resolverlos.

LA VENTA POR CANALES MÚLTIPLES

Igual que muchos negocios grandes, Eaton vende sus productos por canales múltiples. Consideremos, por ejemplo, un producto como el sistema VORAD de Eaton. El VORAD (*Vehicle OnBoard RADar*; vehículo con radar a bordo) es un sistema avanzado de alerta para impedir las colisiones inminentes del vehículo portador. La minúscula unidad de radar montada en la parte de atrás de un vehículo, como un camión, puede alertar al chofer sobre objetos localizados detrás del vehículo para que el conductor no golpee nada o a nadie cuando retroceda.

¿A qué tipo de clientes vende Eaton el VORAD? En primer lugar, a fabricantes de equipo original como Peterbilt y Monaco Coach, quienes instalan los sistemas en sus nuevos modelos de camiones o casas motorizadas, respectivamente. Para clientes como Peterbilt, la instalación del VORAD distingue a sus camiones de la competencia. Las empresas de transporte por camión tienen mayor probabilidad de comprar camiones Peterbilt porque saben que las unidades VORAD de Eaton pueden reducir los accidentes.

Segundo, otro canal por medio del cual Eaton vende VORAD y otros productos es el llamado *mercado secundario*, el cual consiste en redes de garajes de mantenimiento automotriz, distribuidores, y detallistas que venden partes y accesorios para vehículos en el camino. Debido a que VORAD también puede colocarse en vehículos recreativos ya existentes, los centros nacionales de instalación y servicio son un tercer canal para vender sistemas VORAD.

En resumen, Eaton vende a través de fabricantes de equipo original, distribuidores, sus propios centros de servicio, su propia fuerza de ventas, y la web. Como resultado, un cliente de Eaton puede relacionarse con un vendedor de Eaton en un día, con un vendedor de un socio otro día, y por la web en el tercer día. La administración de todos estos canales es una mezcla de arte y ciencia. Primero, Eaton debe equilibrar con cuidado las necesidades y ventajas de sus diferentes socios de canal porque existe cierto potencial para competir entre estos canales. Segundo, para vender exitosamente a través de los diferentes canales, Eaton debe entregar un mensaje consistente que cree una marca, mientras adapta el mensaje para encajar en cada canal. Eaton debe crear una red de marketing para los diferentes canales, establecer la marca Eaton, y dejar en claro lo que representa la marca. Sin tener en cuenta el producto vendido, o el canal usado, la marca Eaton enfatiza la confiabilidad, la calidad, y el valor alto.

FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN EL VALOR

Otro aspecto del marketing B2B implica la fijación de precios del producto o servicio. Eaton usa un enfoque de fijación de precios basada en el valor, lo cual significa que Eaton considera el valor de lo que su producto hace por el cliente, en vez de los costos de los componentes de dicho producto. Así, el mismo producto podría venderse a precios diferentes a distintos clientes. Por ejemplo, la fijación de precios del sistema VORAD no está basada en el costo de los componentes electrónicos. En lugar de eso, se basa en el valor que los compradores adjudican a los atributos del producto, digamos una mejor seguridad. El valor de la seguridad puede ser alto. Sin embargo, el valor que los clientes asignan a la seguridad varía. Para empresas de transporte por camión, la seguridad tiene un gran impacto mensurable en el punto fundamental: si una empresa de transporte por camión reduce su tasa de accidentes, puede reducir sus gastos de seguros así

como por demandas judiciales. Por contraste, en un vehículo recreativo, el mismo dispositivo tiene un valor percibido inferior. Por lo tanto, los precios de las unidades VORAD son más altos para los camiones que para los vehículos recreativos, aunque el costo de las unidades esencialmente es el mismo.

INNOVACIÓN CONSTANTE

En el caso de Eaton, la fijación de precios basada en el valor también significa trabajar con el cliente para desarrollar el producto. Eaton simplemente no puede vender el mismo producto tres años consecutivos. Los productos deben cambiarse y mejorarse constantemente. Esto es importante sobre todo en el mercado actual. En el pasado, los clientes compraban típicamente con base en el precio. Hoy, los clientes todavía exigen buenos precios, pero también entregas puntuales y buena calidad. Al mismo tiempo, la demanda por la innovación del producto se ha acelerado, así que Eaton debe innovar todavía más rápido. Un nuevo producto puede tener una vida útil de sólo 18 meses antes de que se presente la competencia.

Una manera en que Eaton innova es escuchando al cliente y solucionando sus problemas. Por ejemplo, en las tempranas etapas de VORAD, el producto sólo tenía un indicador visual en el tablero de instrumentos del conductor que indicaba si un objeto estaba demasiado cerca. Los clientes sugirieron que una alarma auditiva también sería útil, entonces Eaton añadió esa característica. Las innovaciones adicionales crearon sistemas para detectar objetos no sólo detrás del vehículo, sino también a los lados y por delante para ayudar en situaciones de tráfico. Cuando se monta en el frente del vehículo, la unidad también puede regular el control de crucero para asegurar una distancia segura de manejo y evitar colisiones traseras.

CREACIÓN DE RELACIONES

Cuando Eaton innova junto con sus clientes, construye relaciones con ellos. Mientras que las ventas B2C a menudo son anónimas (P&G no conoce a todos y cada uno de los compradores del detergente Tide), Eaton desarrolla relaciones a largo plazo, de muchos años, con los fabricantes de equipo original y los socios de distribución del mercado secundario. Las relaciones son importantes porque la gente le compra a la gente que le agrada y en quien confía. Como señala Eaton, la prueba verdadera de una relación a menudo está en cómo reacciona una empresa cuando algo sale mal. Inevitablemente, se cometerá un error o algo no llegará a tiempo. En tales casos, los clientes verán cómo responde la empresa. Eaton convierte las situaciones de problemas potenciales en oportunidades. “Cuando la gente sabe que usted puede sacarlos de un problema en particular, esos recuerdos permanecen en su memoria durante mucho tiempo”, dice Alexander Cutler, presidente y director ejecutivo de Eaton.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo podrían diferir los mensajes de marketing de Eaton y sus análisis para un ingeniero, un gerente de compras, un gerente de operaciones, o un director ejecutivo de un fabricante de equipo original?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque de Eaton de fijación de precios basada en el valor?
3. ¿Cuáles son los desafíos de la administración de canal de Eaton? ¿Por qué la empresa continúa vendiendo mediante canales múltiples?

Caso en video 6

Crear las relaciones correctas con los clientes adecuados

Caso: P&G

Consideremos algo tan simple como el detergente para ropa —usted pone su ropa sucia en la lavadora, vierte un poco de detergente, y presiona un botón. Esto parece muy simple, hasta que visita la sección de abarrotes del supermercado y observa un largo pasillo de cientos de anaqueles con detergentes que abordan los ojos con su color y asaltan la nariz con su aroma. ¿Cuántos detergentes distintos necesita la gente en realidad? Bueno, P&G ha descubierto que la gente necesita una cantidad sorprendente de diferentes detergentes para ropa. La propia P&G posee muchos de los nombres de marca competidores que usted podría ver en los anaqueles —como Cheer, Dreft, Era, Gain, Ivory, y Tide.

¿Por qué P&G tiene tantas marcas que parecen competir una con otra? La respuesta es que cada una de éstas es una marca distinta con su propia imagen, su propio marketing, y su propio mercado meta. Por ejemplo, Dreft es un detergente suave, sin productos químicos fuertes, diseñado para eliminarse completamente de las telas. Dreft es la elección número uno de los pediatras y viene en un delicado contenedor rosado con la fotografía de una madre y un bebé en la etiqueta. Ivory Snow amplía la clásica imagen de la marca de jabón Ivory de pureza tradicional y simplicidad en el lavado de ropa. Era ofrece sus avanzadas enzimas quitamanchas que pueden "luchar contra las manchas resistentes de su familia". Gain se comercializa por su "fragancia que significa limpieza". Cada marca ofrece alguna combinación única de valor y características especiales.

La estrategia de P&G de marcas diversas en cada categoría se extiende por todo el mundo. En el extranjero, P&G vende otras marcas de detergentes como Daz, Ariel, Bold, Bonux, Dash, Fairy, Myth, Rindex, y Vizir junto con algunas marcas estadounidenses conocidas. La misma marca incluso puede servir a objetivos diferentes en distintos países. Mientras que Dreft se comercializa para limpiar la ropa de bebé en Estados Unidos con su afirmación de ser el favorito de los pediatras, en Reino Unido se vende para limpiar suavemente telas delicadas y afirma ser recomendado por International Wool Secretariat y Cotton Council International.

P&G también se dirige a las diferentes preferencias de los consumidores en cuanto a la forma del detergente. Estas alternativas pueden diferir entre los países. En Estados Unidos, P&G sólo ofrece dos: polvo o líquido. Pero en Reino Unido, ofrece cuatro formas: polvo, pastilla, líquido, y pastillas líquidas. Algunas marcas extranjeras también se dirigen al lavado manual por medio de una acción espumosa más alta para usarse sin lavadora. Con todas las combinaciones de marcas, fragancias, aditivos, formas, y tamaños de empaques, P&G ofrece cientos de diferentes SKU (*Stock Keeping Units*; *unidad de almacenamiento en existencia*) en sólo esta categoría de detergentes para ropa. Y esto ni siquiera incluye a todos los productos complementarios para el cuidado de las telas, como blanqueadores individuales, suavizantes de telas, quitamanchas previos al lavado, o productos especializados como el equipo Dryel de limpieza en seco para el hogar.

P&G inclusive crea sub-mercados meta dentro de una sola marca. Por ejemplo, Cheer se presenta en seis fórmulas diferentes: Cheer regular, Cheer Free & Gentle (sin tintes ni perfumes), Cheer Complete (con un refuerzo limpiador libre de cloro), Cheer High Efficiency (para lavadoras de alta eficacia), Cheer Fresh Linen (con aroma fresco), y Cheer Dark Formula (doble protección para evitar que la ropa oscura se decolore). Casi todos los detergentes Cheer se ofrecen en polvo o líquido con gran variedad de estilos de empaque: desde cajas individuales para una sola lavada en máquinas lavadoras accionadas mediante monedas, hasta enormes empaques ecológicos para tiendas de descuento como Costco.

Cheer no es la única marca enormemente segmentada de las líneas de P&G. Tide tiene cerca de 29 diferentes combinaciones de fórmulas, fragancias, aditivos, y alternativas líquidas o en polvo. Comercializado con su eslogan "Tiene que ser Tide", este detergente de marca de alta calidad es la marca más vendida en Estados Unidos. Tide, una marca de 3 mil millones de dólares, podría ser una empresa de FORTUNE 500 por sí sola.

Una importante tarea de P&G es agregar nuevos segmentos a través de nuevas fórmulas de productos. Por ejemplo, P&G se percató de que algunos consumidores querían la placentera sensación creada por un suavizante de telas, pero no les gustaba tener que añadir un producto por separado a la mitad del ciclo de lavado. Por lo tanto, comenzó a trabajar en un cuidadoso estudio para combinar Tide con una marca de sus suavizantes de ropa, Downy. "Hicimos pruebas de más de 125 conceptos diferentes entre miles de consumidores y esta fue la idea principal", dijo el portavoz de P&G Randy Chinchilla. La combinación ganadora fue "Tide with a touch of Downy". Incluso un producto aparentemente limitado como Tide with a touch of Downy se presenta en dos formas (líquida o en polvo), tres fragancias, y cinco tamaños para hacer un total de 20 nuevos SKU.

Convencer a los consumidores de que necesitan una botella de 150 onzas de la versión April Fresh en forma líquida de Tide with a touch of Downy es sólo parte del reto de las labores de segmentación de P&G. La empresa debe encontrar extensiones que el detallista también acepte. De hecho, algunos SKU no se dirigen sólo a los consumidores, sino a diferentes tipos de detallistas. Una tienda de descuento como Sam's Club probablemente no venderá la pequeña botella de 50 onzas de Tide líquido, mientras que una tienda de conveniencia probablemente no venderá la enorme botella de 300 onzas del mismo producto.

Tan grande como parece ser el pasillo de los detergentes para ropa, el espacio en los anaqueles es muy escaso y un juego de suma cero. Los detallistas no pueden abastecer cada uno de los 30 SKU del nuevo Tide with a touch of Downy. P&G sabe que si el detallista quiere añadir un nuevo producto, debe quitar otro. P&G espera que la marca eliminada sea la de un competidor. Sin embargo, los detallistas tienen cuidado al eliminar los productos —un 3 por ciento de los clientes cambian de detallista cuando la tienda deja de vender su producto preferido—. Las pruebas cuidadosas y los datos de mercado ayudan a P&G a convencer al detallista de que sus ventas por pie cuadrado aumentarán si añade uno o varios SKU del nuevo producto.

Los detergentes para ropa son todo un microcosmos —esta categoría es sólo una pequeña parte del espacio total que ocupan los productos empacados para consumo—. Un viaje cuidadoso por cualquier pasillo de un supermercado revelará una proliferación similar de SKU en cada categoría: diversas mostazas, toneladas de dentífricos, o abundancia de productos desechables de papel. P&G es sólo una empresa que crea marcas y extensiones de línea para cubrir el diverso espacio de las necesidades de consumidores y detallistas.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son algunas de las dimensiones de producto a las que se dirige P&G?
2. Analice cómo podría equilibrar P&G sus extensiones de marca contra el canibalismo para optimizar el número total de SKU disponibles.
3. Analice la selección de mercados meta y las extensiones de marca desde la perspectiva del detallista.

Caso en video 7

Productos, servicios, y estrategias de construcción de marca

Caso: Swiss Army Brands

Parecería apropiado que este fabricante de navajas multifuncionales creara una marca de productos múltiples. Swiss Army Brands es el brazo de marketing internacional de Victorinox y Wenger, las dos empresas suizas oficialmente autorizadas por el gobierno de Suiza para fabricar las mundialmente renombradas navajas Swiss Army Knives. La popularidad de los "Swiss Army Knives" ha permitido que la empresa se extienda hacia diversos bienes de consumo: relojes, equipaje, ropa, y otras líneas.

Cuando se fundó en 1884, la empresa no trataba de convertirse en un nombre tan conocido. Al principio, era sólo una pequeña empresa de cubiertos de propiedad familiar que consiguió un contrato del gobierno para proveer al ejército suizo en 1891. Basada en su vínculo oficial con el ejército suizo, en 1897 la empresa registró su título como el "Original Swiss Army Knife". Durante casi 50 años, subsistió como proveedor local del ejército suizo. En ese tiempo creó el ahora conocido emblema de cruz y escudo y se nombró a sí misma como Victorinox, en honor a la fallecida madre del fundador (Victoria) y al acero INOXidable de las navajas.

La Segunda Guerra Mundial marcó un agudo punto decisivo en la suerte de la empresa. Los soldados estadounidenses estaban intrigados y prendados de las navajas de bolsillo multifuncionales de sus homólogos suizos. Hacían trueques por estos fascinantes aparatos, y comenzaron a comprarlos a la empresa en rebajas de tiendas locales militares "PX", llevándolos consigo a su regreso a Estados Unidos. Pronto, Victorinox tuvo un creciente negocio de exportación para complementar sus contratos con el gobierno suizo. Las ventas crecían a medida que las exportaciones aumentaban. Actualmente, el 90 por ciento de las navajas abandona la diminuta federación suiza para satisfacer una creciente base global de clientes.

Con el crecimiento vino la expansión de la mezcla de productos. Primero, la empresa sólo amplió la variedad de navajas de bolsillo para satisfacer las diferentes aplicaciones detectadas más allá de lo que la empresa ofrecía al ejército. Por ejemplo, una navaja para pescador podía incluir un artículo para eliminar escamas, y anzuelos. La navaja de un golfista podría incluir un instrumento para retirar tormos o limpiar los zapatos de golf. Una pequeña y discreta navaja para el bolso de una mujer podía incluir un mondadientes, pinzas, lima de uñas, y unas tijerillas. Estas extensiones retuvieron la idea central de una navaja de bolsillo multifuncional aun cuando ampliaran la línea a otras categorías de clientes.

A finales de la década de 1980, la empresa se dio cuenta de que había creado una marca popular masiva. El término "Swiss Army Knife" había ganado un reconocimiento generalizado como sinónimo de objeto de alta calidad, muy útil, y multifuncional en cualquier categoría. El reconocimiento de marca se mantiene en un 92 por ciento. Así, la empresa buscó maneras para establecer su marca en nuevas líneas de productos.

La primera extensión de marca desarrollada más allá de las navajas de su marca comercial fue el reloj Swiss Army Watch, lanzado en 1987. El reloj se convirtió en uno de los principales relojes de menos de 500 dólares, y en una de las marcas más populares de la década. Al principio, la empresa subcontrató la fabricación de los relojes a otra empresa. Seis años después de lanzar los relojes Swiss Army, la empresa compró una fábrica relojera basada en Suiza.

En Swiss Army Brands, la extensión de marca inicia con la investigación del consumidor. La empresa piensa que es importante considerar lo que los consumidores opinan sobre la marca, y qué valores y atributos asocian con ella, de modo que cualquier extensión refleje lo que los consumidores ya sienten acerca de la marca. En la década de 1990, la investigación indicó que la marca podría ser ampliada a dos nuevas categorías de producto: equipaje y ropa.

La ampliación de marca permitió que la empresa comenzara su propio canal de venta al detalle en 2001; de modo que abrió una moderna tienda en la ciudad de Nueva York para destacar la marca y vender su creciente gama de navajas, relojes, equipaje, y ropa. Con la ampliación se obtuvo una variedad de productos suficiente como para justificar tales aperturas de tiendas. Una segunda tienda abierta en Tokio en 2005 marcó los proyectos de la empresa para lograr la expansión global y establecer una mezcla de productos ampliada.

Sin embargo, podríamos preguntarnos si Swiss Army ha ido demasiado lejos. Por una parte, los relojes y el equipaje tienen mucho en común con sus navajas homónimas. Tienen el mismo carácter rudo y multifuncional. Vienen en las mismas combinaciones de prácticos colores que incluyen el acero inoxidable, el blanco, el negro, y el rojo de la bandera suiza. En resumen, estos productos exudan la impasibilidad suiza y el ingenio mecánico. Los relojes son claramente algo natural para una empresa suiza, y la asociación de Suiza con los viajes es inherente a los consumidores de América del Norte.

Por otra parte, Swiss Army se ha diversificado bastante en la ropa de moda. Aunque algunas de sus prendas proporcionan una sensación multifuncional orientada hacia los viajes, y colores sobrios para viaje, diseños recientes parecen alejarse cada vez más de su núcleo. Las camisas estilo polo en modernos colores reflejan la marca Swiss Army sólo por la presencia casi secundaria del logotipo de cruz y escudo. Igual que una navaja de bolsillo de gran tamaño con demasiadas cuchillas y accesorios, la marca Swiss Army podría estarse volviendo demasiado grande para su propio bien.

La empresa sigue considerando varias direcciones y ha registrado su marca comercial en productos relacionados con tiendas de campaña, bolsas para dormir, cantimploras, equipo de oficina, zapatos, bicicletas, entre otros productos. Que estos productos alguna vez lleguen a ostentar la cruz y el escudo de Swiss Army está por verse. El futuro de la marca queda en manos de los consumidores.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué productos y líneas adicionales podría considerar Swiss Army Brands?
2. ¿De qué maneras tanto positivas como negativas afectan las extensiones de marca a una empresa como Swiss Army Brands?
3. ¿Por qué Swiss Army Brands abrió tiendas de venta al detalle? ¿Cómo ayudan estas tiendas a construir la marca de la empresa?

Caso en video 8

Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto

Caso: eGO

Todo nuevo producto comienza con una idea. Para los conocedores de la computación Andrew Kallfelz y Jim Hamann, la idea era sobre una mejor manera de salir a comprar un galón de leche —un vehículo que pudiera ser pequeño y ecológico, con un funcionamiento muy económico—. El resultado fue, dos años después de la idea inicial, el escúter eléctrico Cycle.

La empresa hizo mucho más que sólo inventar el producto y producirlo en masa. "Pasamos dos años desarrollando el eGO Cycle", dijo el presidente de eGO Vehicles Andrew Kallfelz. Primero, construyeron cuatro prototipos y los llevaron a partidos de fútbol americano, espectáculos, y eventos. Los paseos gratuitos ayudaron a la empresa a obtener una retroalimentación sobre lo que a los consumidores les gustaba o disgustaba del producto.

La empresa también realizó investigaciones acerca de los hábitos de movimiento de los consumidores. Averiguaron en la Oficina Estadounidense de Estadísticas de Transporte que casi el 60 por ciento de todos los viajes en automóvil son menores de cinco millas, y que el 50 por ciento son para transportación personal (un solo pasajero). eGO diseñó la variedad y velocidad del eGO Cycle para igualar estos cortos viajes de una sola persona.

Poner un nuevo producto en marcha puede implicar el papeleo gubernamental, sobre todo cuando el producto estará mucho tiempo en el camino. Después de realizar pruebas de mercado positivas, eGO solicitó la aprobación de la Agencia de Seguridad en el Transporte por Carretera (estadounidense). Esto implicó la adición de un faro, una luz trasera, y una luz de freno. Hoy en día, el eGO Cycle es el único vehículo de su tipo que puede ser registrado en todos los estados de Estados Unidos. Pero la legalización de eGO no era la única preocupación de la empresa con respecto a las leyes. También lo diseñaron con manubrios de 23 pulgadas para que pudiera llevarse en el metro.

La empresa diseñó la máquina para ser económica. Con un costo de 1400 dólares, el escúter no cuesta mucho comparado con un auto, sobre todo si se considera el precio de la gasolina, que es de 2 o hasta 3 dólares por galón. Un auto puede resultar de 20 a 30 veces más caro que los 0.10 centavos de dólar de la electricidad requerida para recargar el eGO.

El resultado de los esfuerzos de la empresa fue un vehículo de dos ruedas con un reluciente estribo bajo que contiene la batería y el compacto motor eléctrico. Aunque carece de pedales, el Cycle es más delgado y estilizado que un ciclomotor, y no tiene su abultado y ruidoso motor. "[Es] el producto perfecto para viajeros cotidianos urbanos, estudiantes universitarios, o residentes de comunidades cercadas", dijo Kallfelz. Un pequeño portaequipajes ubicado en la parte trasera puede cargar fácilmente una mochila, una bolsa para computadora portátil, o un maletín.

El producto disfrutó de un gran lanzamiento que incluyó una campaña de medios con apariciones en los programas de CNN, *Good Morning America*, y *Today.* Y artículos en revistas comerciales como *RV Market* y *Practical Horseman* proporcionaron una exposición más dirigida, y más valiosa. La empresa llevó su producto a eventos exclusivos donde los consumidores preocupados por el ambiente podían verlo, como el Newport Jazz Festival y un evento del Día de la Tierra celebrado en Fairhope, Alabama. El escúter ganó premios y logró ser incluido en las listas de regalos para Navidad publicadas.

Como decía el 2003 Oprah Holiday Gift Guide: "A diferencia de un ciclomotor, el eGO Cycle 2 es silencioso y no contaminante, y nunca se queda sin gasolina". Tiene su propio cargador incorporado para que el conductor lo pueda conectar en cualquier parte.

El eGO Cycle parece ser un gran producto y, de hecho, es muy popular entre sus clientes. A pesar de que sus ventas de hasta 1000 unidades al mes aumentan rápidamente, la empresa no ha podido establecer una sólida red de distribuidores para este vehículo a base de baterías. Se pensó que las 5000 tiendas de bicicletas independientes ubicadas en Estados Unidos serían un escaparate natural para el ecológico producto; pero a estas tiendas no les gustó el hecho de que el producto careciera de pedales y el sacrílego atrevimiento de obtener la energía para desplazarlo mediante baterías.

Un problema similar implica que las tiendas de motocicletas no quieren vender el diminuto escúter eléctrico. Desde un punto de vista de venta al detalle, el eGO Cycle es un producto que está entre las bicicletas y las motocicletas. En total, sólo 60 distribuidores venden el producto en Estados Unidos. Esto significa que la empresa debe apoyarse en las ventas en línea y por catálogo, lo cual obstaculiza la venta de un producto que posiblemente el cliente quiere probar.

A pesar de estos desafíos, el producto se vende bien en los lugares donde lo distribuyen. "Dondequiera que hemos vendido uno, ha surgido un conjunto de ventas adicionales en el área", dijo el presidente de la empresa. La empresa se sigue expandiendo, ha agregado canales de venta internacionales en más de 18 países. Por esta razón se han mejorado algunas de sus características de seguridad, como la adición de luces intermitentes delanteras y traseras para satisfacer los reglamentos europeos.

El eGO es un producto bien desarrollado que sólo necesita un canal mejor desarrollado. Con un rango de independencia de 20 a 25 millas y velocidad máxima de 20 a 25 millas por hora, resulta perfecto para efectuar traslados cortos por el vecindario; como el ir por un galón de leche, lo que dio inicio a la idea de los fundadores.

Preguntas para análisis

1. Analice algunos de los obstáculos que se presentan durante el desarrollo y lanzamiento de un producto nuevo. ¿Qué clase de obstáculos enfrentó eGO?
2. Mencione qué podría hacer eGO para continuar su fase de crecimiento o para alcanzar la madurez.
3. ¿Cuál es el probable segmento (o segmentos) meta de eGO? ¿En qué basa usted sus suposiciones?

Caso en video 9

Fijación de precios

Caso: Song

Song, el intento más reciente de Delta Airlines por ofrecer una línea aérea económica, surgió cuando Delta se percató, después de los ataques del 9/11, que no todas las líneas aéreas habían resultado dañadas de igual manera. Delta observó que transportistas de precios y costos más bajos, como Southwest y JetBlue lograban obtener ganancias incluso cuando las principales líneas aéreas estaban perdiendo miles de millones de dólares.

Aunque Delta no perdió ningún avión el 11 de septiembre de 2001, la empresa enfrentó muchos problemas. Una economía en receso combinada con los recientes temores de viajar por avión causó una seria depresión en los ingresos de las líneas aéreas. Además, los nuevos costos —aumento en los precios del combustible, nuevos gastos en seguridad, y aumento en los costos de asistencia médica para los empleados— redujeron las utilidades de casi todas las líneas aéreas. Este acontecimiento paralizó a varios de los grandes actores, y provocó la bancarrota de líneas aéreas como United y USAir. Pero el 9/11 también dio oportunidad a nuevos transportistas de entrar en el mercado sin tener que cargar la cantidad de equipaje corporativo que llevaban las líneas aéreas más antiguas.

Tim Mapes, el antiguo director en jefe de marketing de Song, explicó: "Cuando se observan los antecedentes y el entorno en que creamos a Song, vemos que fueron más de tres años en los que la empresa perdió miles de millones de dólares o hasta más. Era fácil decir: 'Mira, quizás podemos tratar de hacer algo radicalmente diferente, ¿qué podría empeorar?'".

A partir de aquel entorno, Delta decidió intentar un nuevo experimento: una línea aérea de marca separada llamada Song. La estrategia de fijación de precios para crear esta línea aérea económica implicó más que sólo hacer descuentos. Song puso en práctica una estructura de fijación de precios abierta que le quitó el misterio a tratar de averiguar cuánto había pagado la persona sentada junto a uno por el mismo vuelo. En muchas líneas aéreas tradicionales de tarifas completas, dos personas que van en el mismo vuelo y están sentadas en la misma fila pudieran haber pagado precios radicalmente diferentes por sus asientos. Las líneas aéreas tienen tarifas múltiples en tiempos diferentes para el mismo vuelo. Las proporciones de precios entre la tarifa más alta y la más baja podrían exceder de 10:1. Por ejemplo, un viajero de tarifa de entretenimiento (que realiza la compra tres semanas antes, con permanencia la noche del sábado, y boletos no reembolsables y sin posibilidad de realizar cambios) podría pagar sólo 99 dólares, mientras que una tarifa completa de última hora, reembolsable, y con posibilidad de realizar cambios para el viajero comercial podría costar más de mil dólares.

Esta práctica de cargar diferentes precios a pasajeros diferentes en el mismo vuelo se conoce como administración del rendimiento, y es común en la industria de los viajes. (Líneas aéreas, hoteles, y empresas de alquiler de automóviles aplican estrategias de fijación de precios de administración del rendimiento.) La práctica refleja la estructura de costos de las operaciones de las líneas aéreas: altos costos fijos (el alto costo de volar incluso un avión pequeño a un destino) significa que el costo marginal de poner a otro pasajero en un asiento vacío es relativamente bajo.

Las líneas aéreas prefieren llenar los asientos a precios bajos que dejar asientos vacíos en los vuelos. Al mismo tiempo, algunos viajeros son menos sensibles al precio que otros. Un viajero comercial que trata de asegurar un trato multimillonario desea contar con la conveniencia de volar a cualquier hora, a cualquier parte, y se preocupa menos por el precio. Por contraste, un viajero de vacaciones podría no tomar ningún vuelo si el precio es demasiado alto. Maximizar los ingresos por vuelo es muy desafiante: Vender demasiados asientos de tarifa de vacaciones en los meses previos al vuelo significa que el avión no tendrá ningún asiento disponible para poder cobrar la tarifa completa —viajeros comerciales de última hora—; vender muy pocos asientos a los turistas significa que el avión vuele medio vacío.

Las reservaciones en línea permiten que cualquier persona pueda encontrar las tarifas más bajas. Además, la recesión posterior a los ataques del 9/11 obligó a la gente a buscar tarifas bajas. "El mercado actual realmente se define por la gente que quiere obtener el precio más bajo posible, ya sean viajeros comerciales o de entretenimiento, así que nuestra estrategia era proporcionarles las tarifas más bajas posibles de un modo simple y transparente", dijo Mapes. "Creamos una nueva estrategia que decía: 'Bien, deshagámonos de las tarifas de mil dólares que molestan a la gente, porque de todos modos no las pagan. Fijemos la tarifa más alta en 299 dólares —esa sería la tarifa de última hora del hombre de negocios—, y la tarifa más baja en 79 dólares, y tratemos de conseguir una combinación'", dijo John Selvaggio, el antiguo presidente de Song.

COSTOS BAJOS QUE COINCIDAN CON TARIFAS BAJAS

El ofrecimiento de tarifas aéreas bajas era excelente para atraer a los clientes, pero a menos que Delta tuviera también bajos costos en Song, el concepto no sería bueno para los negocios. Delta usó un enfoque de facetas múltiples para reducir los costos de su nueva filial. "La clave para nosotros fue aumentar la utilización del mismo activo de costo fijo. Eso se hace volando los aviones durante más horas al día, usando las puertas con más frecuencia, y llevando la distribución a canales de costo más bajos como internet", dijo Mapes. Primero, Song eliminó la sección de primera clase de los aviones Delta y añadió más asientos económicos.

Segundo, Song consideró diversas maneras de realizar más vuelos al día con cada avión de su propiedad. Selvaggio explicó este enfoque de facetas de Song para maximizar la utilización de sus activos: "Realmente consideramos cómo podíamos sacar más rápido a nuestros aviones. Si los sacábamos más rápido, y podíamos quitar veinte o treinta minutos del tiempo en tierra cada vez que el avión aterrizaba, al final del día sumábamos dos horas, que es tiempo suficiente para realizar otro vuelo". Al añadir más vuelos por día, Song sacó mayor provecho de su costoso activo sin agregar ninguna tarifa por uso de puerta, y sin pagar a más empleados.

Song también tuvo que decidir qué tipo de avión debía volar. "La única forma de disminuir nuestros costos era bajando los costos unitarios. Teníamos que crear más unidades. Así que, en resumen, no podríamos ganar dinero a partir

de un pequeño 737 que transportaba 110 personas. Podríamos conseguir un factor de punto de equilibrio de carga inferior con un avión más grande de 199 asientos, pero añadiendo un 70 por ciento más de asientos", dijo Selvaggio.

El trabajo productivo es otro costo importante para las líneas aéreas, así que Song cambió la manera en que programaba a los sobrecargos. "Lo que hicimos fue decirle a los sobrecargos que al cambiarles algunas reglas sobre cómo volábamos, quizá volarían más horas en un día, pero tendrían que trabajar menos días por mes obteniendo así más días libres y la misma cantidad de dinero. Era un argumento irresistible para la mayor parte de nuestros sobrecargos", dijo Selvaggio. Cambiar algunas de las antiguas reglas de Delta y, en algunos casos, eliminar el costo de alojar a los trabajadores en hoteles, ayudó también a que Song pudiera crear una estructura de costos que hacía posible su estructura de precios bajos.

Al modificar sus aviones, eliminar la primera clase, añadir más asientos, y ofrecer tarifas más bajas, Song operaba con costos de entre un 23 y un 25 por ciento más bajos que el mismo avión bajo la configuración tradicional Delta. Mediante esos cambios, Song fue capaz de reducir los costos globales de Delta.

NO SÓLO OTRA LÍNEA AÉREA ECONÓMICA

Al igual que en el mundo de la venta al detalle, las líneas aéreas se diferencian en mucho más que sólo el precio. Por ejemplo, Southwest se parece a Wal-Mart por sus tarifas bajas todos los días y su sencillez. JetBlue, con sus diversos canales de televisión para el entretenimiento en vuelo y asientos de piel, es más bien como Target: un servicio de mejor calidad a un precio inferior. Song no constituyó el primer intento de Delta de operar una línea aérea económica. Delta Express fue una operación sencilla con tarifas bajas, pero el mercado la recibió mal debido a su reducido espacio para las piernas entre los asientos y su inferior nivel de servicio. Basado en la experiencia de Delta con Delta Express, los ejecutivos de Song sabían que las tarifas bajas por sí solas no serían suficientes. La nueva línea aérea debería ofrecer un gran producto, lo bastante singular como para atraer a un 70 por ciento más de personas y llenar los nuevos y más grandes aviones de Song.

La investigación de la empresa mostró que las mujeres eran responsables del 75 por ciento de las decisiones de viajes de entretenimiento. Entonces Song se dirigió a ellas al ofrecerles saludables alimentos orgánicos *gourmet*, colores vibrantes, asientos de piel, y unidades de entretenimiento personal en vuelo. Song incluso contrató a los diseñadores Kate y Andy Spade para crear nuevos uniformes de moda para los sobrecargos. "Creamos una marca completamente diferente, creamos un segmento de mercado diferente al que atraemos. Estamos muy enfocados en las mujeres. Las llamamos nuestras divas de descuento —mujeres que quieren conseguir una buena tarifa, que aprecian el buen servicio, y que son buenas compradoras", dijo Selvaggio en aquel entonces.

Hay quien podría preguntarse si los servicios suplementarios añadieron costos que no concordaban con los precios de descuento de Song. Song emprendió varias acciones para ofrecer más sin que esto le costara más a la línea aérea. Por ejemplo, convirtió algunos centros de costos tradicionales, como alimentos y entretenimiento, en centros de ganancia. Consideremos la comida de las líneas aéreas —un artículo enormemente calumniado que añade costos y crea insatisfacción—. En vez de repartir almuerzos gratuitos en bolsas de papel o las famosas y precarias bolsitas de cacahuates, Song se enfocó en la paga y en la gastronomía. La empresa contrató a un famoso chef y transformó la comida en otro centro de ganancia. "Tomamos el costo de una línea aérea que era poco apreciado por el cliente y lo convertimos en una corriente de ingresos. Así que no tenemos ningún costo por la comida. Sólo la vendemos y ganamos dinero al hacerlo", dijo Selvaggio.

En su primer vuelo, Song vendió 600 dólares en comida orgánica gourmet, y después usó la misma estrategia para el entretenimiento en vuelo. La televisión digital era gratuita, pero si los clientes querían una película de pago por evento, tenían que ordenarla y pagarla en su asiento. Desde su debut, Song dijo que había vendido 10,000 películas en vuelo en un día.

Otros servicios de Song eran en realidad astutas medidas disfrazadas para reducir o eliminar los costos. "Todos nos [miraban] y [decían]: 'Esta no puede ser una línea aérea de bajo costo, los asientos de piel cuestan más que los asientos de tela'. Sin embargo, duran más. Son mucho más fáciles de limpiar, si algo se derrama sobre ellos se pueden limpiar, y no se tienen que enviar a la tintorería", dijo Selvaggio. En cuanto a sus uniformes de diseñador, según Song, no costaron más que los usados por los sobrecargos de Delta, pero que odiaban. Todo formaba parte de la experiencia Song: tarifas bajas pero no en cuanto al servicio o al atractivo. Tres años después de su inicio, Song llenaba el 78 por ciento de los asientos de sus vuelos.

Sin embargo, al final, la estrategia de Song no fue suficiente para mantener tanto a Song como a su empresa asociada Delta. Cuando Delta se declaró en bancarrota el 14 de septiembre de 2005, anunció que volvería a fusionarse con Song, reduciendo así los costos de marketing de dos líneas aéreas separadas. Delta usaría los aviones de Song para sus propios vuelos, pero también incorporaría el éxito de Song en la línea aérea principal. Delta incorporó el sistema de tarifas más simple de Song, adoptó sus nuevos uniformes, instaló nuevos interiores de piel, y mejoró sus sistemas de entretenimiento en vuelo. Según Jim Whitehurst, director operativo en jefe de Delta, Song fue un experimento acertado que permitió a Delta probar nuevos servicios, pero en el futuro, la empresa se concentrará más en los viajeros comerciales que en los de entretenimiento.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo compitió Song con transportistas tradicionales como American Airlines y arribistas como JetBlue? ¿Qué lecciones aprendió Delta de su experiencia con Song?
2. ¿Qué tan importantes son los servicios en el negocio de las líneas aéreas? ¿Qué otros factores son importantes para los viajeros aéreos? ¿Cómo definen los clientes el valor?
3. ¿Cuáles son los costos fijos y los costos variables de operar una ruta de línea aérea? ¿Qué control tenía Song sobre estos costos?
4. ¿Cómo se comparan las fórmulas de Song acerca del valor del cliente y la fijación de precios con las del líder de la industria Southwest Airlines, que ofrece precios bajos y sencillez? ¿Qué podría haber hecho Song para mejorar aún más su competitividad? ¿El hecho de incorporar el éxito de Song ayudará a que Delta sea más competitiva?

Caso en video 10

Canales de distribución y administración de logística

Caso: Hasbro

Hasbro es un verdadero gigante en la industria del juguete con favoritos de mucho tiempo como GI Joe, Mr. Potato Head, Scrabble, Monopoly, el horno Easy Bake, y otros. Con ventas por 3 mil millones de dólares y décadas de exitosas líneas de juguetes, Hasbro es el segundo mayor fabricante de juguetes en Estados Unidos. Sin embargo, la industria del juguete se ha consolidado en el extremo de venta al detalle del canal, y Hasbro se ha visto empequeñecido por Wal-Mart, y sus 285 mil millones de dólares en ventas, y otras cadenas de tiendas detallistas masivas como Toys "R" Us y Target.

Por el lado del consumidor, la empresa sigue el ritmo de las cambiantes necesidades del mercado modernizando constantemente sus productos a través de los años para hacer que los juguetes y juegos sean relevantes para sus consumidores. "Trabajamos con mil nuevos productos cada año, los lanzamos al mercado, y después volvemos a lanzar el 80 por ciento de ellos como nuevos al año siguiente. Es mucha presión, pero resulta divertido porque hay grandes oportunidades si se tiene a un ganador, o si se reconoce rápidamente que uno está equivocado", dijo Brian Goldner, presidente de U.S. Toys Group de Hasbro.

EL SURGIMIENTO DE LOS GRANDES DETALLISTAS

Un producto popular no significa nada si Hasbro no puede poner los juguetes en los anaqueles de las tiendas. La consolidación de la industria de la venta al detalle significa que Wal-Mart, Target, y Toys "R" Us constituyen el 60 por ciento de las ventas de los juguetes y juegos de Hasbro —un canal de distribución que permite a la empresa movilizar muchos de sus productos en un corto periodo.

Estos grandes clientes exigen un alto desempeño por parte de Hasbro. "Algunos de estos comerciantes masivos le dirán que si usted no tiene un gran desempeño en el campo de la logística, no van a vender su producto, incluso si es un producto popular, porque ellos se concentran en la buena administración de la cadena de suministro", dijo el director ejecutivo Al Verrecchia. Por lo tanto, Hasbro debe hacer más eficiente su logística —llevar el producto correcto al lugar adecuado a la hora apropiada por el precio justo— mientras se asegura de que los anaqueles y los almacenes no estén ni muy llenos ni muy vacíos.

"Una ventaja de los canales masivos es que uno se puede enfocar en mejorar la cadena de suministro porque si se trata con uno, dos, o tres detallistas importantes que conforman una parte significativa del negocio, entonces se pueden efectuar muchos cambios para mejorar la cadena de suministro", agregó Verrecchia.

Resulta muy útil emplear sofisticada tecnología tal como recopiladores de datos en tiempo real en los puntos de venta, programas computacionales de pronósticos de ventas, y programas computacionales de optimización de la cadena de suministro. Hasbro obtiene información diaria de sus clientes clave, quienes le informan sobre qué productos se están vendiendo. La cantidad y oportunidad de la información es mucho mejor ahora de lo que era hace algunos años.

NUEVOS CANALES, NUEVOS RETOS

Al mismo tiempo que la venta al detalle, y en especial la venta al detalle de juguetes, se ha consolidado en unas pocas cadenas, las compras de los juguetes se han diversificado. Por ejemplo, el director ejecutivo de Hasbro citó la simple tendencia de los niños de "crecer" más rápidamente, lo cual significa que Hasbro tiene que buscar nuevos canales para llegar a los niños de 8 a 12 años, un grupo conocido como el mercado de "muchachitos". "Si vendemos productos para niñas y ellas pasan mucho tiempo en una tienda como Limited 2, debemos estar ahí. Los jovencitos adoran ir a Best Buy; así que debemos estar ahí. Tratamos de que nuestros productos no sólo sean costeables sino que estén diseñados para poder venderse en varios canales".

La creciente gama de canales, incluyendo tiendas de ropa, de aparatos electrónicos, clubes de venta al por mayor, farmacias, tiendas de comestibles, y detallistas en línea, aumentan el conflicto en el canal. "A menudo, estos canales no quieren competir con los comerciantes masivos. Quieren tener una diferenciación de producto. Nuestro propósito es asegurarnos de que nuestro producto esté donde están los clientes", dijo Verrecchia. "Como queremos un producto único, eso pone mucha presión en las personas de investigación y desarrollo para idear empaques únicos. Y a veces es difícil tomar a un GI Joe y hacerlo tan único y diferente que algunas farmacias y tiendas de comestibles estén dispuestas a venderlo".

Algunas veces, esa energía adicional implica vender los productos en paquete para llegar a un consumidor específico. "Digamos que tenemos un artículo como VideoNow (una unidad de juguete para la reproducción de video]. Así que cuando los clientes van a Wal-Mart y Toys "R" Us, tienen a su disposición el reproductor VideoNow, y pueden comprar el programa de cómputo, un estuche para llevarlo, y auriculares. Quizás vayamos a Best Buy con un producto que incluya todos esos artículos en un paquete. Es un artículo de precio más alto. No está compitiendo directamente con Wal-Mart o Target, pero es el mismo artículo empacado de manera diferente", dijo Verrecchia.

MÁS QUE FABRICAR JUGUETES

"No sólo se trata de fabricar un producto y venderlo por todos lados. Está claro que los consumidores tienen otras alternativas de compra en todo el país; y esas posibilidades incluyen una visita a Wal-Mart, Target o Best Buy, o una visita a la tienda de comestibles o a una farmacia. Lo que hacemos es tratar de ayudarles a diferenciar las ofertas para poder proporcionarles nuestro producto y nuestras marcas en la forma en que queremos venderlos y proporcionarlos al consumidor, pero también reflejando las diferentes formas de hacer negocios", dijo Goldner. Ser un moderno fabricante de juguetes implica más que hacer juguetes. Hasbro debe administrar todos sus canales inferiores y asegurarse de que obtengan lo que quieren y necesitan porque si el detallista no tiene éxito, entonces Hasbro tampoco tendrá éxito.

Preguntas para análisis

1. Analice la razón por la cual es tan importante la cadena de suministro para Hasbro.
2. ¿Cómo debe administrar Hasbro la competencia entre diferentes canales y evitar un conflicto de canal? ¿Qué piensan los dueños de una tienda de juguetes cuando un juguete se vende en tiendas de ropa? ¿Y si el mismo juguete se vende en diferentes ubicaciones a diferentes precios?
3. Si usted fuera Hasbro, ¿cómo podría diferenciar sus juguetes para evitar la competencia de precios entre Wal-Mart y Target?

Caso en video 11

Venta al detalle y venta al mayoreo

Caso: Reebok

Ninguna marca es una isla. Cuando Reebok piensa en una nueva línea de zapatos deportivos o en nueva campaña de anuncios, también piensa en sus socios de canal de venta al detalle.

Desde muchos ángulos el detallista, no el consumidor final, es el cliente de Reebok. La fuerza de ventas de Reebok vende a los detallistas, no a los consumidores individuales. Los detallistas son a quienes Reebok lleva sus zapatos deportivos y ropa, y quienes le pagan a Reebok. Por último, son los detallistas quienes llaman a Reebok para preguntar sobre pedidos, próximos productos, promociones, y pronósticos de ventas. Reebok incluso administra sus relaciones con los detallistas usando el programa de cómputo CRM.

Sin embargo, las relaciones de Reebok con los detallistas son más profundas que una simple transacción vendedor-comprador. Estas relaciones son más bien sociedades, porque Reebok trabaja con los detallistas para idear productos de consumo y estrategias de marketing de beneficio mutuo. Reebok sabe que para vender zapatos deportivos a los detallistas, los detallistas deben vender zapatos deportivos a los consumidores.

Reebok no sólo vende zapatos deportivos a los consumidores; mejor dicho, la empresa construye un vínculo multidireccional entre el consumidor, la línea de productos, el detallista, las personalidades de promoción, y el canal de anuncios. "Nuestra sólida sociedad con Reebok nos permite diferenciar cada una de nuestras marcas detallistas al ofrecer un estilo exclusivo relevante para cada cliente central a través de nuestros programas de marketing dirigido", dijo Rick Mina, presidente y director ejecutivo de Foot Locker. Con 3900 establecimientos localizados en 17 países, es lógico que Reebok trabaje estrechamente con Foot Locker para juntos maximizar las ventas.

Por ejemplo, Reebok creó un anuncio exclusivo para la línea de zapatos de atletismo, Classic Clyp Groove, de Champ Sports, filial de Foot Locker. El anuncio mostraba al mariscal de campo del equipo Águilas de Filadelfia, Donovan McNabb, y se transmitió por ESPN. Un anuncio orientado al producto y desarrollado para Lady Foot Locker presentaba a chicas que literalmente pintaban la ciudad de rosa y rojo mientras caminaban con sus zapatos Reebok rosados y rojos. Los anuncios de Kids Foot Locker en Nickelodeon, Cartoon Network, y Fox Box resaltaban la línea Reebok Classic Lights con niños que atrapaban luciérnagas atraídas por las titilantes luces de las suelas de sus zapatos deportivos. El cantante de rap 50 Cent enchufabalos Reebok GXT (disponibles sólo en Foot Locker) en anuncios que se transmitían por MTV y BET justo cuando se llevaban a cabo las ventas de zapatos deportivos para el regreso a la escuela.

Las colaboraciones con los detallistas ayudan a Reebok a tener acceso a segmentos clave de consumidores. Por ejemplo, Limited Too es un detallista de especialidad que se dirige a los muchachitos —consumidores que no son niños ni tampoco adolescentes—. En 2002, Reebok no estaba contento con sus bajas ventas a los muchachitos y Limited Too tampoco estaba contento con su línea de calzado deportivo. Los dos se reunieron en la oficina central de Reebok para crear una sociedad extrañamente profunda.

De modo expreso, Limited Too colaboraría durante el desarrollo del producto, usaría sus tiendas para probarlo, ayudaría a seleccionar los colores, y disfrutaría de exclusividad en ciertos colores. Reebok se convertiría en la marca detallista "preferida" de calzado deportivo, disfrutaría de ubicaciones de mercancía principales en la parte frontal y trasera de las tiendas, y sería la única marca de calzado deportivo anunciado en el sitio web del detallista y en la revista promocional que se envía a cuatro millones de muchachitas.

El resultado fue un éxito excepcional para ambas empresas. "Vamos a tener nuestro mayor impacto en el regreso a clases desde que iniciamos nuestra línea de calzado hace cuatro años", predijo Paula Damaso, vicepresidenta de Limited Too y gerente de mercancía general. Jan Sharkansky, vicepresidenta y gerente de mercancía general de mujeres de Reebok, dijo que estar en Limited Too es como "entrar en la mente de estas muchachitas, llegar hasta ellas en su propia casa".

"No creo que ninguna otra gran empresa de calzado deportivo haya sido tan flexible con una tienda especializada de moda", añadió Damaso. Esa flexibilidad representa una ventaja competitiva clave para Reebok mientras busca asociarse con detallistas. "Consideraremos todas las oportunidades si creemos que son adecuadas", dice Sharkansky. Esta capacidad para trabajar con los detallistas proporciona a Reebok un sólido equilibrio con sus clientes detallistas y con sus consumidores finales.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué factores propician que un detallista sea más que sólo un simple cliente para Reebok y alientan la creación de sociedades?
2. ¿Qué beneficios ha obtenido Reebok de sus asociaciones con detallistas? ¿Qué desventajas observa usted?
3. El 3 de agosto de 2005, Adidas anunció su intención de comprar Reebok. ¿Qué temas podría plantear esta fusión? ¿Considera usted que Adidas mantendrá a Reebok como una marca separada? ¿Por qué?

Caso en video 12

Comunicaciones integradas de marketing: Publicidad, promoción de ventas, y relaciones públicas

Caso: DDB

Piense en un anuncio televisivo —una mezcla de 30 segundos de glamur, ingenio, humor, emoción, y mensaje de marca—. A primera vista, un anuncio bien hecho parece un simple acto de inspirada creatividad. Sin embargo, para un cliente como JC Penney y una agencia publicitaria como DDB, cada anuncio es algo demasiado importante como para realizarse sólo mediante una lluvia de ideas inspiradas. La producción de un solo anuncio de 30 segundos cuesta medio millón de dólares o más, y eso ni siquiera incluye los millones que se pueden gastar en tiempo aire de la televisión. En total, Penney gasta cerca de 368 millones de dólares al año en medios, lo cual le genera cerca de 18 mil millones de dólares en ventas al detalle. Al crear una campaña publicitaria, mucho del arduo trabajo se lleva a cabo tras bambalinas, y la agencia debe probar a sus clientes que sus anuncios dan en el blanco.

DDB Worldwide, una empresa de comunicaciones globales, ha montado exitosamente campañas publicitarias para megamercadólogos como McDonald's, ExxonMobil, Johnson & Johnson, y Volkswagen. La agencia lucha por ofrecer un enfoque único al dirigirse y comunicarse con los consumidores de sus clientes. Como resultado, DDB es una de las agencias publicitarias más condecoradas del mundo.

El proceso de los anuncios comienza con el entendimiento del cliente. En el caso del cliente JC Penney, este detallista necesitaba rediseñar su imagen. Pero, ¿qué imagen debía crear? ¿Qué imagen sería ideal para hacer que los consumidores quisieran comprar en las 1000 tiendas departamentales de JC Penney? Para obtener una perspectiva y poder crear dicha imagen, DDB no se instaló en una cómoda sala y sólo esperó a que surgiera de la nada la idea creativa.

En vez de eso, la agencia envió a antropólogos culturales a los hogares de los clientes. Los antropólogos pidieron a los clientes que abrieran sus armarios y les mostraran su ropa favorita; así observaron la forma en que los armarios estaban acomodados y la ropa que contenían. El propósito de esta investigación era proporcionar a DDB perspectivas sobre los consumidores para poder crear una campaña que reflejara quiénes eran los nuevos consumidores. La agencia también estudió los hábitos mediáticos de estos consumidores al leer lo que ellos leían y ver lo que veían, los sitios web que visitaban, y el tiempo que pasaban en cada tipo de medio.

Después, DDB presentó sus conclusiones y descubrimientos a los ejecutivos de JC Penney. Para demostrarles que entendían las necesidades de sus nuevos consumidores, DDB creó una presentación de diapositivas basada en la investigación de los antropólogos culturales. Esta presentación contenía fotografías del tipo de ropa contenida en los armarios, y los hogares y personas a los que pertenecían tales prendas. Esto proporcionó al cliente y a la agencia un entendimiento sobre qué consumidores eran el tipo de mujeres que usaban botas de piel de leopardo, por ejemplo.

La investigación y la presentación de diapositivas proporcionaron una impresionante muestra de los clientes meta de JC Penney. El cliente tiende a ser una madre trabajadora integrante de una familia de ingresos medios y que observa los valores de la clase media estadounidense. Estas mujeres no tenían mucho dinero para gastar en ropa, pero cuando lo hacían, querían ropa que expresara su individualidad. La ropa era una forma de expresión de los clientes. Así que JC Penny se transformó en una fuente de expresión personal, sin olvidar los valores de la clase media estadounidense.

Los comerciales televisivos resultantes reflejaron la expresión personal, y mostraban a madres trabajadoras que iban de compras un sábado mientras los padres se quedaban en casa con los niños.

La investigación y la planificación son el inicio del proceso creativo. Crear un anuncio implica una asociación entre la agencia publicitaria y el cliente —compartir ideas y proporcionar retroalimentación sobre las secuencias filmadas para los anuncios mientras se desarrollan—. "Cuando se producen comerciales televisivos, se sigue un estricto programa a lo largo del proceso e incluye revisión, edición y aprobación", explica el ingeniero en jefe de JC Penney, Scott Hamil. Esta colaboración representa un reto logístico porque las oficinas centrales de JC Penney en Texas están a miles de millas de la oficina de DDB basada en Chicago.

Por fortuna, la nueva tecnología permite a DDB enviar audio y video a través de internet para obtener la aprobación inmediata del cliente. "Además de la aprobación, enviábamos pruebas de los directores para examinar diferentes estilos de trabajo", dijo Harold Smith, gerente de sistemas digitales de DDB. DDB también usa conexiones de datos de alta velocidad para conectarse con empresas especializadas en post producción y que trabajan en los anuncios.

Por último, DDB y JC Penney deben considerar la publicidad indirecta —empatar el estilo del anuncio y la demografía con el programa de televisión adecuado y la demografía meta de la campaña. Debido a la popularidad de los Premios de la Academia entre las mujeres, JC Penney a menudo lanza su campaña publicitaria de primavera durante la transmisión de esta premiación que llega a 43 millones de espectadores.

Por ejemplo, los Premios de la Academia de 2004 incluyeron seis nuevos anuncios televisivos, creados por DDB Worldwide para JC Penney. Estos anuncios multifacéticos —que conformaban toda una gama, desde ropa íntima hasta muebles para el hogar— desarrollaban el tema "For All the Sides of You" y exploraban los diversos papeles que la mujer asume en su vida diaria. Tres de los anuncios destacaban a célebres diseñadores —una buena conexión con la ropa que se usa en la alfombra roja antes de los premios.

Cuando rediseñó la marca, JC Penny no sabía si su inversión de millones de dólares sería exitosa, pero lo fue —las ventas aumentaron un 3.5 por ciento—. El éxito de DDB se debe a su entendimiento del consumidor meta y a que presenta mensajes que el público meta valorará.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué otros tipos de comunicaciones de marketing, además de los anuncios televisivos, podría usar JC Penney para llegar a los clientes y crear relaciones con ellos?
2. ¿Los papeles de la agencia publicitaria y del cliente son fijos o flexibles?
3. ¿En qué difiere el proceso de creación de un anuncio en otros medios del usado para crear un anuncio televisivo?

Caso en video 13

Comunicaciones integradas de marketing: Ventas directas y marketing directo

Caso: Motorola

Motorola, igual que muchas empresas, sabe que los consumidores son bombardeados con toneladas de anuncios y otras comunicaciones de las compañías a diario. Este ataque de medios llega a tal nivel que simplemente se deja de prestar atención; y esto lo saben empresas y anunciantes. Sin embargo, la respuesta común de algunas empresas es enviar todavía más "anuncios de peso" (término de gastar aun más dinero en la publicidad) para exponernos a más mensajes, y esperan que por lo menos así tomemos en cuenta algunos de ellos.

Motorola, un fabricante de teléfonos celulares y otros aparatos electrónicos valorado en 31 mil millones de dólares, tiene un enfoque diferente. Aunque la frecuencia de los anuncios podría ayudar a comunicar el mensaje, la táctica de Motorola es asegurarse de que todas las comunicaciones dirigidas a los consumidores envíen una imagen consistente sobre Motorola y sus productos. Esa es la idea detrás de las "comunicaciones integradas de marketing". Si se transmite un anuncio de radio y de televisión, o un anuncio público y uno impreso, la esencia de los mensajes debe ser igual en contenido y similar en ejecución para que el consumidor comience a relacionarlos. "Oh, este anuncio impreso en mi revista es un anuncio del nuevo teléfono abatible de Motorola, como los carteles que he visto en los autobuses", o bien: "¡Ah! El anuncio televisivo hace que el teléfono parezca divertido, y hay mucha información en el sitio web sobre sus divertidas características".

Una forma diferente del tema de comunicaciones integradas de marketing es: "¿Cómo hacer que el mensaje sea congruente con los clientes de todo el mundo?". La respuesta está en el desarrollo global de marca. Moto, el simpático nombre del teléfono de marca global de Motorola, es un nombre fácil de pronunciar por cualquier persona en el mundo, y no significa nada malo o extraño en ningún lugar. Este nombre es en realidad el término que los adolescentes de Taiwán usan como argot para referirse a sus teléfonos celulares. También es un nombre que transmite parte del nombre Motorola, un nombre de marca sólido y positivo que recuerda a los consumidores la herencia de la empresa. La manera en que la agencia publicitaria de Motorola, Ogilvy & Mather, habla sobre el nombre es la misma idea central que Motorola quiere expresar sobre la marca o el producto, pero lo quiere hacer en una forma que sea lógica para cada mercado local.

Ogilvy & Mather's Brand Integration Group (BIG) lanzó la campaña Moto en 2001. Aunque la cuenta principal se maneja en Nueva York, las oficinas locales de O&M crean adaptaciones para el tema "Moto". En el Reino Unido, esta actividad incluye el patrocinio de películas ITV1, con creaciones de *My MotoMovies* —películas cortas creadas por los usuarios en sus teléfonos celulares—. Las *MotoMovies* destacan la forma en que los teléfonos permiten a sus usuarios filmar secuencias y crear sus propias películas mientras descargan y observan videos, hacen llamadas con video, y envían mensajes en video.

La investigación global apoyó las labores de desarrollo global de marca. La investigación etnográfica realizada en China, Europa, y Sudamérica ayudó a la agencia a entender a los consumidores más jóvenes y más conscientes de la moda en todo el mundo. Las fotografías de investigación de personas reales usando teléfonos celulares inspiraron el uso de historias sobre las aplicaciones del teléfono y los anuncios impresos de la campaña, que presentaban una serie de extravagantes y futuristas teléfonos Moto con personajes como AlphaMoto, BuddyMoto, CandyMoto, ChattyMoto, HypnoMoto, MeetingMoto, NightMoto, etcétera.

Al crear un mensaje integrado, BIG diseñó incluso una nueva versión del empaque de venta al detalle de Motorola y de los materiales publicitarios de los puntos de venta. La investigación etnográfica reveló que, en muchos entornos detallistas, la profusión de imágenes de marca confundía a los consumidores. BIG creó empaques simples con brillantes colores, con el conocido logotipo de Motorola de una M insertado en un círculo envolvente alrededor de la caja. Cuando las cajas se apilan crean un muy llamativo efecto visual de cartel. Fey Tellefsen, directora creativa de la división de comunicaciones personales de Motorola dijo: "Fue sorprendente. Caminaba frente a una tienda y observé que los gerentes habían puesto las cajas en el aparador porque se veían muy brillantes y artísticas. Los productos Motorola se distinguían y podían ser identificados de inmediato". Distinguirse en un mundo tan saturado es justo lo que Motorola quiere.

Preguntas para análisis

1. Si usted fuera a diseñar un plan de comunicaciones integradas de marketing para Moto en Estados Unidos, usando vallas publicitarias, internet, radio, y medios impresos, ¿qué características y beneficios del teléfono celular resaltaría en cada uno de estos medios? ¿Por qué? ¿Qué debe ser igual en todos los medios? ¿Qué debe ser diferente?
2. Ahora, ¿cómo modificaría sus planes para promover el teléfono en China? ¿En Finlandia (hogar de Nokia)? ¿En Brasil (un gran mercado juvenil)?
3. ¿Motorola "lo ha logrado"? ¿Considera usted que sus teléfonos son "modernos"?

Caso en video 14

Marketing en la era digital

Caso: iWon

¿Qué portales utiliza usted cuando quiere hacer búsquedas en la web? ¿Google? ¿Yahoo? ¿Qué le hace elegir el portal de entrada a la World Wide Web??

La gente de iWon piensa que han creado un "portal diferente". Lo que iWon proporciona es información y entretenimiento en línea. Para distinguirse, iWon ofrece loterías —la posibilidad de ganar mientras se navega por la web—. iWon brinda a sus usuarios una oportunidad diaria de ganar 10,000 dólares. Esto no es un antiguo ardid, sino parte integral de la definición de marca de iWon.

A cambio de la posibilidad de ganar mucho dinero en efectivo, iWon quiere obtener sus datos —datos demográficos y perfil psicográfico—. Estos datos son vendidos a los anunciantes, quienes pueden entonces adaptar los anuncios a sus gustos particulares, o al menos incluir selectos anuncios en su navegador. Los datos también son vendidos, una vez que usted ha dado permiso a iWon para hacerlo. iWon vende la información a detallistas que harán su mejor esfuerzo por atraerlo a comprar sus bienes o servicios. En esta era, inducida por la web, de marketing basado en permisos, algunas personas no tienen ningún problema en ofrecer su información personal y actitudes. Sin embargo, otros se resisten porque están preocupados por su privacidad y por el potencial intrínseco para el mal uso de sus datos.

Los anuncios que iWon vende en su sitio web resultan cruciales para los negocios de iWon —sin el dinero de los anuncios, iWon no podría regalar el premio diario de 10,000 dólares. Más de 250 anunciantes apoyan a iWon. Todas las empresas quieren información sobre usted, el consumidor, para formar sus bases de datos de administración de relaciones con los clientes. Renombradas empresas como Amazon, Capital One, Dell, y Xerox hacen esto.

Las empresas que hacen negocios con iWon obtienen valor a partir de la información de los consumidores. Pero, ¿qué valor reciben a cambio los consumidores que usan iWon? La posibilidad de ganar premios, por supuesto. Los regalos diarios son un incentivo para atraer a un gran grupo de usuarios leales y receptivos.

Pero iWon también supone que puede moldear la conducta de sus usuarios. Si usted entra en iWon.com para saber el clima matutino y no gana un premio, ¿no volverá a entrar? Probablemente no. Observe a los millones de personas que compran boletos de lotería cada semana. Ellos no esperan ganar cada vez. Entonces usted podría volver a entrar en iWon por la tarde cuando piense en ir a al cine y quiera saber los horarios de las películas. ¿Ganó? Probablemente no. ¿Esto lo desalienta y deja de hacer reservaciones en iWon.com para la cena del fin de semana? ¡No!

Ellos ya lo tienen. Usted ha sido entrenado por iWon.com para regresar a este sitio, familiarizarse con él, y seguir entrando. Después de todo, algún día podría ganar el dinero en efectivo, y ha adquirido un hábito. Cuando necesita alguna información, usted tiene el hábito de entrar a iWon.com. Así que iWon pone en su sitio mucha información y lo recompensa para que siga visitándolo.

La empresa ha tenido mucho éxito con esta estrategia. Al principio, la estrategia atrajo la atención de CBS, que invirtió 100 millones de dólares en la empresa. Gracias en parte a la conexión con CBS, iWon consiguió muchas ruedas de prensa, recomendaciones, y atención de los medios. Tres años después de su fundación, iWon había repartido más de 50 millones de dólares a aproximadamente 300,000 usuarios. En 2004, la empresa fue comprada por otra herramienta de búsqueda en línea, AskJeeves. AskJeeves dejó que iWon siguiera operando como lo había estado haciendo. Según ComScore Media Metrix, cuando la propia AskJeeves fue adquirida en marzo de 2005, el portal iWon se clasificaba como el noveno sitio de internet más visitado.

Preguntas para análisis

1. Entre en el sitio iWon.com. ¿Qué opina de este sitio web? ¿Qué opina del aspecto informativo? ¿Del aspecto de entretenimiento? ¿Visitaría usted este sitio si no hubiera ninguna lotería?
2. ¿En qué difiere este señuelo, que ofrece la posibilidad de ganar dinero, de una tienda detallista que ofrece "precios bajos todos los días"? ¿Un sitio web que ofrece dinero para atraer a los visitantes será percibido como un sitio "barato", o las cuestiones son diferentes porque no cuesta nada visitar ningún sitio web?
3. Piense en los temas de confianza y privacidad. ¿Qué hace iWon para animar a la gente a confiar en la empresa lo suficiente como para proporcionarle información personal?

Caso en video 15

Marketing global

Caso: NIVEA

Nada puede ser más local que su propio rostro y nada puede ser más global que NIVEA, una marca mundial de productos faciales y de cuidado para el cuerpo. Mil millones de personas ubicadas en 160 países han comprado más de 11 mil millones de envases de crema NIVEA.

Aunque el conocido color azul de NIVEA en todos sus productos parezca moderno, realmente es eterno. La crema NIVEA fue inventada por Paul C. Beiersdorf, un farmacéutico alemán, en 1911, y fue la primera crema facial económica para el mercado masivo. Incluso el empaque es eterno: desde 1924, NIVEA se ha vendido en su conocido recipiente azul. Desde la invención de la crema NIVEA, la empresa se ha diversificado a una amplia gama de productos para el cuidado personal, como lociones para el cuerpo, jabones, champús, maquillajes, cuidado del bebé, productos masculinos faciales y para afeitar, y protectores solares. En 2004, las ventas de Beiersdorf de productos NIVEA ascendieron a 2.7 mil millones de euros.

El desarrollo de marca global de NIVEA para un producto tan personal refleja el hecho de que las diferencias entre la gente realmente son superficiales. En nuestro interior, queremos vernos bien en el exterior. "En verano, las mujeres usan vestidos cortos, pantalones cortos, faldas y camisetas, y los hombres quieren verse bien de la cabeza a los pies", explicó Catherine Lair, directora de marketing de NIVEA Body en Beiersdorf.

Por eso NIVEA estandariza globalmente sus valores centrales en todo su marketing. "NIVEA ha sido sinónimo del cuidado de la piel alrededor del mundo y representa los valores centrales de la coexistencia humana, como el cuidado, la confiabilidad, el entendimiento, la humanidad, el amor, y la armonía", dijo Ann-Christin Wagenmann, directora administrativa de Beiersdorf. Estos valores forman parte de todas las campañas en todos los países. NIVEA piensa que sólo se debe usar una estrategia de marketing para todo el mundo.

A pesar de la presencia mundial de NIVEA, una encuesta rápida revela que, sin tener en cuenta dónde viven, los clientes de NIVEA creen que estos productos son fabricados y vendidos localmente. ¿Por qué? Porque NIVEA adapta con cuidado la mezcla de marketing a las culturas y preferencias locales. Para ayudar a que las personas tengan una mejor apariencia, se deben hacer ajustes en las diferentes modas de belleza, en los grupos de edades, y en los grupos étnicos.

Por ejemplo, en 2002, Beiersdorf lanzó la loción NIVEA Body Silky Shimmer para satisfacer la tendencia de piel glamorosa, con aspecto brillante, sobre todo en los meses más calientes. Sin embargo, el producto de variedad única no funcionaba bien en todos los tipos de piel —los pigmentos brillantes no se veían tan bien en las pieles oscuras como en las pieles claras—. "Nos dimos cuenta de que estábamos ignorando al 50 por ciento de la población femenina de Estados Unidos", dijo la señora Lair. Por lo tanto, en 2004 Beiersdorf volvió a colocar a la marca con dos variedades: loción NIVEA Body Silky Shimmer para pieles de claras a medianas, y loción NIVEA Body Silky Shimmer para pieles de medianas a oscuras.

La estrategia global/local de NIVEA también alcanza a la web. Todos los sitios web internacionales de NIVEA comparten un diseño común para asegurar una "identidad de marca mundial congruente, enfatizando su competencia en el cuidado de la piel y fortaleciendo la lealtad del cliente, especialmente en los grupos meta más jóvenes", sostiene la empresa. Tras bambalinas, un sistema de administración de contenido y una guía de estilo en línea proporcionan a Beiersdorf el control global de los medios relacionados con el marketing.

El resultado es una apariencia de marca congruente y eficaz en costos. No obstante, la empresa conforma sus sitios web para adecuarlos aproximadamente a 30 países diferentes. El idioma, el énfasis en el producto, y la elección de modelos fotográficos ayudan a proporcionar a NIVEA una imagen en línea congruente con cada país.

Esta localización es mucho más sutil que sólo presentar modelos étnicos locales en los anuncios de NIVEA o en la web. En algunos países, como Japón, las ventas realmente mejoran cuando se usan modelos occidentales. A veces, una mejor localización destaca la característica extranjera del producto.

Un diseño modular del sitio permite que NIVEA lo adapte a los productos disponibles en cada país. Por ejemplo, NIVEA no vende productos para el cuidado de los bebés en Alemania, su país de origen, así que todos los elementos de la web relacionados con este producto no se encuentran en NIVEA.de.

NIVEA también apoya lo más avanzado en localización: consejos personales sobre una amplia variedad de temas de belleza y cuidado del cuerpo. "Los consejos son una de las principales capacidades de NIVEA. Por eso pretendemos ofrecer el estándar más alto posible de consejos a través de nuestros sitios web internacionales. Los contenidos expresamente desarrollados y dirigidos a diversos públicos de estos módulos de consejos cumplen totalmente con la demanda", dijo Dominik Dommick, quien es responsable de eBrandManagement en Beiersdorf.

Esta combinación de globalización y localización funciona. En una encuesta a los consumidores sobre marcas de confianza en 14 diferentes países europeos, NIVEA fue nombrada como la marca más confiable para el cuidado de la piel —desde las blancas pieles de Suecia hasta las conformaciones más oscuras de Italia—. En una encuesta más amplia de 57 países y una variedad más amplia de marcas, las marcas de NIVEA obtuvieron las primeras 183 posiciones. NIVEA es líder en participación de mercado en docenas de países. Actualmente, NIVEA tiene su mira puesta en China. Con una clase media de rápido crecimiento, NIVEA disfruta de un crecimiento del 30 por ciento a medida que los recién adquiridos consumidores tratan de verse bien.

"Productos de calidad excepcional para satisfacer las necesidades de los consumidores en el tiempo adecuado y una actualización constante del enfoque publicitario son los factores esenciales del éxito de NIVEA —mantienen a la marca joven, atractiva, receptiva, y familiar"—, manifestó Uwe Wolfer, miembro del consejo de Beiersdorf AG.

Preguntas para análisis

1. ¿NIVEA ofrece una estrategia y mezcla de marketing estandarizada o una estrategia y mezcla de marketing adaptada?
2. ¿Qué facilita que algunos productos sean tanto globales como locales
3. ¿Cómo afecta la tecnología la capacidad de NIVEA para ser tanto global como local?

Caso en video 16

Marketing y sociedad: Responsabilidad social y ética de marketing

Caso: NFL

Cuando usted piensa en la NFL, probablemente primero piensa en el Super Bowl o en un partido de fútbol americano de lunes por la noche. Desde 1920, la NFL ha llevado el fútbol americano profesional a los fanáticos de todo Estados Unidos y alrededor del mundo. Tal vez usted sepa también que la liga ofrece más que sólo entretenimiento atlético a los fanáticos. La NFL se esfuerza por tener un efecto positivo en todas las comunidades estadounidenses. En 1974, la liga formó una sociedad con United Way, la institución benéfica valorada en 4 mil millones de dólares. Hoy en día, esta sociedad se ha convertido en una empresa caritativa que genera fondos y servicios para más de 30 millones de personas cada año.

Muchas empresas sienten la necesidad de hacer algo más que sólo vender productos y servicios. "Pienso que en Estados Unidos cualquier buena corporación quiere devolver algo a sus clientes, y en nuestro caso nuestros clientes son los fanáticos que asisten a los partidos y ven la televisión", dijo Joe Browne, vicepresidente ejecutivo de comunicaciones y asuntos gubernamentales de la NFL. Este hace que la NFL realice buenas acciones en diversos niveles.

Por ejemplo, la NFL dona tiempo aire a United Way. La gran popularidad de la NFL en la televisión —más de 120 millones de personas ven los partidos en la televisión cada semana— implica una gran exposición para los anunciantes. Esto también implica exorbitantes tarifas por la transmisión de los anuncios. Para ayudar a transmitir el mensaje de United Way, la NFL dona tiempo aire.

El partido más importante de la NFL es el Super Bowl. Es el evento del año para los televidentes y para las tarifas de los anuncios —casi alcanzan los 5 millones de dólares por minuto—. Esto hace que el Super Bowl sea un tiempo perfecto, y generoso, para transmitir anuncios gratuitos enfocados en la beneficencia que produzcan resultados. "Transmitimos un anuncio —llamado 'Únete al equipo'— durante el Super Bowl para promover el voluntariado y crear conciencia, y a la mañana siguiente los equipos de todo el país reciben miles de llamadas diciendo: 'Está bien, estoy listo para unirme al equipo, ¿qué quieren que haga?'", explicó Beth Colleton.

Otras actividades caritativas incluyen un fondo para fútbol americano juvenil, becas para estudiantes que quieren obtener títulos universitarios en formación atlética, y un fondo de ayuda en desastres que la NFL estableció después del 9/11 para los servidores públicos fallecidos entonces. Algunas de estas labores involucran a los fanáticos, como pedirles que nominen al profesor NFL del año. La NFL también trata de realizar buenas acciones a través de las multas que impone a los jugadores voluntariosos —las ganancias son donadas a la beneficencia.

La NFL no es una corporación en un sentido tradicional. En vez de eso, es una organización comercial —un grupo de 32 equipos de fútbol americano de propiedad independiente y diseminados por todo el país—. Así, cada equipo tiene su propia iniciativa de relaciones con la comunidad. "Tanto a través de las beneficencias de la NFL y de algunos programas nacionales que surgieron en Nueva York, como por medio de las organizaciones de los equipos o las fundaciones caritativas que casi todos nuestros clubes tienen, devolvemos algo de algún modo, ya sea a la juventud o a la educación en deportes juveniles porque, lo menciono de nuevo, los fanáticos nos han apoyado y pensamos que debemos apoyarlos también", dice Joe Browne.

Incluso en lo individual, los jugadores desempeñan un valioso papel en el servicio a la comunidad. "Los chicos saben que se les presentó la valiosa oportunidad de jugar en la NFL, y a ellos les va mucho mejor que a mucha gente, entonces creen que parte del compromiso de ser un jugador de la NFL es devolverle a la comunidad algo", dice la señora Colleton.

La adulación natural de los fanáticos significa que los jugadores son buenos modelos a seguir para el servicio comunitario y las acciones benéficas. Esto proporciona una gran influencia para las actividades caritativas de la NFL. "Si Payton Manning [de los Potros de Indianápolis] puede dar su dinero y su tiempo, es maravilloso para la gente que sirve directamente, pero si Payton Manning puede dar su dinero y su tiempo y hacer que otras 100 personas hagan lo mismo, este crecimiento puede ser realmente alucinante", dice Beth Colleton.

Todos estos esfuerzos inciden en los valores centrales de la NFL. "Pienso que la NFL representa calidad y tradición. Definitivamente pienso que representa integridad, y que muchas de esas cosas se unen para representar lo que supongo diríamos es lo estadounidense. Pienso que no hay nada más que capte la energía estadounidense como la Liga Nacional de Fútbol Americano", dice la señora Colleton.

Los beneficios para la comunidad y para United Way son claros, pero la NFL también se beneficia de sus esfuerzos caritativos. Su esfuerzo de niveles múltiples ayuda a la NFL a vincularse con sus fanáticos, a relacionarse con la comunidad, y a mejorar su reputación nacional. Las buenas acciones engendran buena voluntad y, para cualquier negocio que depende de un vínculo emocional con sus clientes, la buena voluntad es un buen negocio.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué piensa usted que la NFL se asocia con United Way? ¿En qué se beneficia United Way? ¿En qué se beneficia la NFL?
2. Haga una lista de críticas a la NFL que estén relacionadas con algún impacto perjudicial para la sociedad. ¿La sociedad de la NFL con United Way reduce esas preocupaciones?
3. ¿Usted considera importante que las empresas devuelvan algo y apoyen a sus comunidades? Explique su razonamiento.

Apéndice 2 Plan de marketing

Plan de marketing: Introducción

Como mercadólogo, usted necesitará un buen plan de marketing que proporcione dirección y enfoque a su marca, producto, o compañía. Con un plan detallado, cualquier compañía estará mejor preparada para lanzar un nuevo producto o desarrollar las ventas de productos existentes. Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para guiar sus labores de recaudación de fondos y vínculos con la comunidad. Hasta las dependencias gubernamentales elaboran planes de marketing para iniciativas como crear conciencia pública sobre la nutrición adecuada y estimular el turismo de un área.

PROPÓSITO Y CONTENIDO DE UN PLAN DE MARKETING

A diferencia de los planes de negocios, que ofrecen un panorama amplio de la misión global de la organización, sus objetivos, estrategia, y distribución de recursos, un plan de marketing tiene un alcance más limitado. Es un documento que indica la forma en que los objetivos estratégicos de la organización se lograrán a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, siendo el cliente el punto inicial. También está vinculado con los planes de otros departamentos localizados dentro de la organización. Supongamos que un plan de marketing requiere la venta de 200,000 unidades al año. El departamento de producción debe prepararse para fabricar esa cantidad de unidades, el departamento de finanzas debe tener fondos disponibles para cubrir los gastos, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y capacitar al personal necesario, etc. Sin el nivel apropiado de apoyo organizacional y recursos, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque la extensión y disposición exacta variará entre las compañías, un plan de marketing por lo general contiene las secciones descritas en el capítulo 2. Las compañías más pequeñas podrían elaborar planes de marketing más cortos o menos formales, en tanto que las corporaciones a menudo requieren planes de marketing muy estructurados. Para guiar la implementación de manera eficaz, todas las partes del plan se deben describir con todo detalle. A veces, la compañía coloca su plan de marketing en un sitio web interno, ello permite a los directivos y empleados ubicados en diferentes áreas consultar secciones específicas y colaborar en las adiciones o cambios.

EL PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN

Los planes de marketing no se crean sin fundamentos. Para desarrollar estrategias y programas de acción exitosos, el mercadólogo necesita información actualizada sobre el entorno, la competencia, y los segmentos de mercado que atenderá. Con frecuencia, el análisis de datos internos es el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing, complementado con la inteligencia de marketing y la investigación del mercado global, la competencia, los aspectos clave, y los temas sobre amenazas y oportunidades. A medida que el plan se pone en acción, el mercadólogo aplica diversas técnicas de investigación para medir el progreso en los objetivos e identificar las áreas que se deben mejorar si los resultados no coinciden con las proyecciones. Por último, la investigación de mercados ayuda al mercadólogo a conocer más sobre los requerimientos, expectativas, percepciones, y niveles de satisfacción de sus clientes. Esta profunda comprensión es la base necesaria para crear una ventaja competitiva mediante la segmentación bien informada, la selección del mercado meta, y las decisiones sobre dirección y posicionamiento. Por lo tanto, el plan de marketing debe explicar qué tipo de investigación de mercados se realizará y cómo se aplicarán sus descubrimientos.

EL PAPEL DE LAS RELACIONES

El plan de marketing muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también desarrollará algunas relaciones internas y externas. Primero, esto afecta la manera en que el personal de marketing trabaja en su departamento y con otros departamentos para entregar valor y satisfacer a los clientes. Segundo, afecta la forma en que la compañía trabaja con proveedores, distribuidores, y socios de alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos señalados en el plan. Tercero, influye en los tratos de la compañía con otros interesados, incluyendo reguladores gubernamentales, medios de comunicación, y la comunidad en general. Todas estas relaciones son importantes para conseguir el éxito de la organización, así que deben considerarse cuando se está desarrollando el plan de marketing.

DE LA PLANIFICACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Las compañías, por lo general, crean planes de marketing anuales, aunque algunos cubren periodos más amplios. El mercadólogo empieza a planificar con mucha anticipación la fecha de implementación para dar tiempo a que se realice la investigación de mercados, el análisis minucioso, la revisión por los directivos de la compañía, y la coordinación entre departamentos. Luego, después de que comienza cada programa de acción, el mercadólogo vigila los resultados actuales, los compara con las proyecciones, analiza cualquier diferencia, y emprende acciones para corregir lo necesario. Algunos mercadólogos también preparan planes de contingencia para efectuar la implementación en caso de presentarse ciertas condiciones. Debido a que se podrían presentar cambios en el entorno, algunas veces inevitables e impredecibles, los mercadólogos deben estar preparados para actualizar y adaptar los planes de marketing en cualquier momento.

Para que la implementación y el control sean eficaces, el plan de marketing debe definir cómo se medirá el progreso en el logro de los objetivos. Los directivos usan generalmente presupuestos, calendarios, y estándares de desempeño para vigilar y evaluar los resultados. Con los presupuestos, pueden comparar los gastos proyectados contra los gastos reales de una semana, un mes, u otro periodo determinado. Los calendarios les permiten observar qué tareas se deberían haber terminado, y cuándo se terminaron realmente. Los estándares de desempeño vigilan los resultados de los programas de marketing para ver si la compañía está logrando alcanzar sus objetivos. Algunos ejemplos de estándares de desempeño son la participación de mercado, el volumen de ventas, la rentabilidad del producto, y la satisfacción del cliente.

Muestra del plan de marketing de Sonic

Esta sección presenta una muestra del plan de marketing de Sonic, una compañía hipotética de reciente creación. El primer producto de la compañía es el Sonic 1000, un asistente personal digital de multimedia (PDA), también conocido como computadora de mano. Sonic competirá con Palm, HP, y otros rivales bien establecidos en un mercado saturado y de rápido cambio, donde los teléfonos celulares mejorados y muchos otros aparatos electrónicos tienen la funcionalidad de la PDA. Las anotaciones explican más a fondo lo que cada sección del plan debe contener y por qué.

Resumen ejecutivo
Esta sección ofrece un resumen de las metas, recomendaciones y puntos principales, y sirve como una perspectiva general para que la alta dirección lea y apruebe el plan de marketing. Por lo general, después de esta sección se presenta una tabla de contenido para comodidad de los directivos.

RESUMEN EJECUTIVO

Sonic se prepara para lanzar un nuevo producto PDA multimedia, el Sonic 1000, en un mercado maduro. A pesar del dominio del líder de PDA, Palm, hay posibilidad de competir porque el producto ofrece una combinación única de características a un precio de valor agregado. Nos dirigiremos a segmentos específicos localizados en los mercados de consumo e industriales, aprovechando las oportunidades de la gran demanda de PDA de fácil uso con comunicaciones expandidas, entretenimiento, y funcionalidad de almacenamiento.

El objetivo primordial de marketing es alcanzar una participación del mercado estadounidense del 3 por ciento en el primer año, con ventas unitarias de 240,000 aparatos. Los objetivos financieros fundamentales son lograr ingresos por ventas de 60 millones de dólares en el primer año, mantener las pérdidas del primer año en menos de 10 millones de dólares, y cubrir los gastos en el segundo año.

Situación actual de marketing
En esta sección, los directores de marketing analizan el mercado global, identifican los segmentos de mercado a los que se dirigirán, y proporcionan información sobre la situación actual de la compañía.

SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING

Sonic, fue fundada hace 18 meses por dos empresarios con experiencia en el mercado de las computadoras personales, y está a punto de entrar en el ahora maduro mercado de las PDA. Los teléfonos celulares multifuncionales y los aparatos de correo electrónico son cada vez más populares, e intensifican la competencia a medida que la demanda por las PDA se reduce, la consolidación de la industria continúa, y la presión por fijar precios más bajos comprime la rentabilidad. En el año de mayores ventas de PDA, se vendieron 6.4 millones de unidades en Estados Unidos; más recientemente, las ventas anuales de PDA en el mercado estadounidense totalizan aproximadamente 5 millones de unidades. En todo el mundo, menos de 10 millones de PDA se vendieron el año pasado, comparados con 13 millones de teléfonos celulares multifuncionales. Para obtener participación de mercado en este dinámico entorno, Sonic debe dirigirse cuidadosamente a segmentos específicos con características que entreguen los beneficios que cada grupo de clientes valore.

Descripción del mercado
Al describir los segmentos meta en detalle, los mercadólogos proporcionan un contexto adecuado para las estrategias de marketing y detallados programas de acción que se tratan más adelante en el plan.

Descripción del mercado El mercado de Sonic consiste en consumidores y usuarios de negocios que prefieren usar un solo aparato para comunicarse, intercambiar y almacenar información, y tener acceso al entretenimiento en todos lados. Los segmentos específicos que se atraerán el primer año incluyen a usuarios profesionales, corporaciones, estudiantes, empresarios, y médicos. En la lámina 1 se muestra cómo la Sonic 1000 se dirige a las necesidades de los consumidores meta y los segmentos industriales.

Los compradores de PDA pueden elegir entre modelos basados en diferentes sistemas operativos que incluyen sistemas de Palm, Microsoft, y Symbian, además de variaciones de Linux. Sonic licencia un sistema basado en Linux porque es un poco menos vulnerable al ataque de piratas informáticos y virus. Los discos duros se están convirtiendo en cosas comunes en el mercado de las PDA, así que Sonic está equipando su primer producto con un disco duro ultra rápido de un gigabyte para almacenar información y entretenimiento. Los costos de la tecnología están disminuyendo incluso a medida que sus capacidades se incrementan, lo cual hace que los modelos con precios económicos sean más atractivos para los consumidores y para los clientes con PDA antiguas que quieran cambiarlas por unidades más nuevas y multifuncionales.

Beneficios y características del producto
La lámina 1 explica los beneficios que las características del producto entregarán para satisfacer las necesidades de los clientes en cada segmento de mercado.

Reseña del producto
La reseña del producto debe resumir las principales características de todos los productos de la compañía. La información se puede organizar por línea de producto, por tipo de cliente, por mercado, o (como aquí) por orden de introducción del producto.

Reseña del producto Nuestro primer producto, la PDA Sonic 1000, ofrece las siguientes características estándar:

- Operación de manos libres en todas sus funciones
- Capacidades de descarga y reproducción de música y video digital
- Sistema de posicionamiento global (GPS) para identificar ubicaciones y obtener indicaciones y mapas
- Teléfono celular integrado con capacidad para 100 números y marcación automática
- Acceso inalámbrico a la web, correo electrónico, y funcionalidad para mensajería instantánea

LÁMINA 1

Necesidades del segmento y características y beneficios de la PDA Sonic

Segmento meta	Necesidad del cliente	Característica y beneficio correspondiente
Profesionistas (mercado de consumo)	■ Poder comunicarse de manera cómoda y segura mientras se está en movimiento	■ Teléfono integrado, acceso inalámbrico a la web y al correo electrónico desde cualquier lugar; sistema operativo basado en Linux menos vulnerable a ataques de piratas informáticos
	■ Realizar muchas funciones de manos libres sin cargar varios aparatos	■ Marcación activada por voz, mensajería instantánea y web, reproducción de audio y video, intercambio de archivos; cámara integrada y funciones GPS de valor agregado
Estudiantes (mercado de consumo)	■ Realizar muchas funciones de manos libres sin cargar varios aparatos	■ Teléfono integrado, acceso inalámbrico a la web y al correo electrónico desde cualquier lugar; manos libres para tomar notas; cámara integrada y funciones GPS de valor agregado
	■ Expresar estilo e individualidad	■ Surtido de estuches para PDA en diferentes colores, diseños, y materiales
Usuarios corporativos (mercado industrial)	■ Seguridad y adaptabilidad para tareas patentadas	■ Personalizable para ajustarse a diversas tareas y redes corporativas; sistema operativo basado en Linux menos vulnerable a ataques de piratas informáticos
	■ Obtención de indicaciones sobre cómo llegar a las reuniones de negocios	■ El GPS integrado permite tener acceso activado por voz a indicaciones y mapas
Empresarios (mercado industrial)	■ Organizar y tener acceso a contactos, detalles del calendario, y archivos comerciales y financieros	■ Manos libres, acceso a calendario, libreta de direcciones, archivos de información para revisar citas y datos, relacionándolos con los contactos
	■ Fotografiar productos o situaciones de negocios para mantener un registro visual	■ La cámara integrada permite tomar fotografías rápida y fácilmente, almacena las imágenes para su posterior recuperación
Usuarios médicos (mercado industrial)	■ Actualizar, tener acceso, e intercambiar registros médicos	■ Manos libres, registro e intercambio inalámbrico de información para reducir el papeleo y aumentar la productividad
	■ Fotografiar situaciones médicas para mantener un registro visual	■ La cámara integrada permite tomar fotografías rápida y fácilmente, almacena las imágenes para su posterior recuperación

- Funciones de organización y comunicación, incluyendo calendario, libreta de direcciones, bloc de notas, navegador de internet, programa de correo electrónico, programa de procesador de palabras y hoja de cálculo, programas de texto, y mensajería instantánea.
- Gran pantalla a color, de alta resolución.
- Teclado virtual con entrada para accesorios adicionales.
- Conector USB para sincronizar los datos con la computadora personal.
- Disco duro de un gigabyte con capacidad de expansión.
- Surtido de estuches para PDA en diferentes colores, diseños, y materiales.

Los ingresos del primer año están proyectadas en 60 millones de dólares, basados en la venta de 240,00 unidades de Sonic 1000 a precio de mayoreo de 250 dólares cada una. Durante el segundo año, planeamos introducir la Sonic 2000 como un producto de precio más alto con las siguientes características estándar:

- Capacidad para traducir texto enviado en inglés como texto en español (se pueden ofrecer otros idiomas como alternativas adicionales).
- Cámara integrada de cinco megapixeles.

Reseña competitiva La competencia de fabricantes de teléfonos celulares y aparatos especializados en mensajería de texto y correo electrónico es un factor importante. Con las compañías que no fabrican PDA entrando en el mercado, los actuales participantes de la industria deben agregar continuamente nuevas características y reducir los precios o enfocarse en otros productos electrónicos. Sony dejó recientemente de ofrecer su PDA Clie en Estados Unidos después de sufrir una impresionante disminución en participación de mercado. Actualmente, los competidores clave son:

- *Palm* Palm ha tenido algunos problemas financieros, en parte debido a la necesidad de reducir sus precios por razones competitivas. Como el fabricante más conocido de PDA, Palm ha logrado una buena distribución en casi todos los canales y está ganando distribución entre los proveedores estadounidenses de servicio de telefonía celular. Su LifeDrive de 499 dólares, que incluye un disco duro de cuatro gigabytes y un veloz programa de transferencia de archivos, ha revivido el interés por las PDA con sus avanzadas capacidades.

Reseña competitiva
El propósito de una reseña competitiva es identificar a los competidores clave, describir sus posiciones en el mercado, y explicar brevemente sus estrategias.

- *HP* HP se dirige a los mercados industriales y profesionales con sus aparatos iPAQ Pocket PC. Muchos de estos aparatos tienen capacidades inalámbricas, pantallas grandes, más duración en sus baterías para permitir un uso más extenso, y entradas para tarjetas de memoria removibles. HP disfruta de una excelente distribución, y sus productos cuestan desde menos de 300 dólares hasta más de 600 dólares.
- *Garmin* La iQue M5 de Garmin tiene capacidad GPS integrada así como una gama de aplicaciones de software orientadas a los negocios. Con un precio de 750 dólares, su software de planificación y sus comandos verbales eliminan la necesidad de un aparato automotriz. La PDA de Garmin usa un sistema operativo Windows y tiene otras funciones, las cuales incluyen una grabadora digital de voz para tomar notas breves.
- *Dell* El modelo básico Axim X30 de Dell es ligero, delgado, y tiene un precio de 199 dólares. Sin embargo, la funcionalidad inalámbrica no es una característica estándar de este modelo básico, aunque los modelos X30 más avanzados incluyen capacidades inalámbricas Wi-Fi y Bluetooth. Se esperan nuevos modelos más poderosos, a intervalos regulares, de este competidor de bajo costo que vende directamente a los consumidores.
- *Research in Motion* Conocido por sus muy populares aparatos inalámbricos de correo electrónico BlackBerry, Research in Motion ahora ofrece modelos que operan como un teléfono celular y proporcionan correo electrónico, mensajería instantánea, y funciones de navegación por internet. Su precio de 199.99 dólares es muy competitivo, pero sus teclas son pequeñas.

A pesar de la fuerte competencia, Sonic puede forjar una imagen definitiva y obtener el reconocimiento de los segmentos meta. Su combinación única de comunicación/entretenimiento/ubicación con operación manos libres y comandos de voz es un punto crítico de diferenciación para la ventaja competitiva. La lámina 2 muestra una selección de productos y precios competitivos de PDA.

Reseña de distribución
En esta sección, el mercadólogo enumera los canales más importantes, proporciona un panorama general de los convenios de cada canal, y menciona cualquier nuevo desarrollo o tendencia.

Reseña de distribución Los productos marca Sonic serán distribuidos a través de una red de detallistas en los 50 principales mercados estadounidenses. Entre los socios de canal más importantes a contactar están:

- *Supertiendas de suministros para oficina* Office Max y Staples venderán los productos Sonic en sus tiendas, en catálogos, y en línea.
- *Tiendas de computación* CompUSA venderá los productos Sonic.
- *Tiendas especializadas de aparatos electrónicos* Circuit City y Best Buy venderán las PDA Sonic.

LÁMINA 2

Productos seleccionados y precios de la competencia

Competidor	Modelo	Características	Precio
Palm	LifeDrive	Funciones de PDA, disco duro de cuatro gigabytes, conexiones Wi-Fi y Bluetooth, funciones digitales de música y video, entrada para tarjeta de memoria, Palm OS, sin teclado	$499
Palm	Tungsten E2	Funciones de PDA, capacidades inalámbricas, pantalla a color, conexión Bluetooth, Palm OS, diseño elegante, entrada para tarjeta de memoria, batería de larga duración	$249
Dell	Axim X30 312 MHz	Funciones de PDA, pantalla a color grande, Microsoft OS, muy ligera y delgada, sin capacidades inalámbricas	$199
Research in Motion	BlackBerry 7100t	Funciones de PDA y teléfono celular en un diseño estilo teléfono, funciones de navegación en la web y mensajería instantánea, teclas pequeñas, conexión Bluetooth, muy ligera	$199.99
Siemens	SX66	Funciones de PDA y teléfono celular, teclado desplegable, sistema Pocket PC, conexiones Wi-Fi y Bluetooth, más grande que muchos teléfonos inteligentes	$499.99

- *Detallistas electrónicos* Amazon.com venderá las PDA Sonic y, mediante una tarifa promocional, colocará los anuncios de Sonic en ubicaciones prominentes de su página web durante la introducción.

Aunque al principio sólo se distribuirá en Estados Unidos, planeamos expandirnos a Canadá y otros países, según la demanda. Enfatizaremos la promoción de ventas comerciales en el primer año.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Sonic posee muchas poderosas fortalezas que puede desarrollar, pero nuestra principal debilidad es la falta de conciencia de marca y de imagen. La principal oportunidad es la demanda por PDA multimedia que entreguen varios valiosos beneficios y eliminen la necesidad del cliente de cargar más de un aparato. También enfrentamos la amenaza de la siempre creciente competencia de fabricantes de aparatos electrónicos de consumo, así como la presión por una fijación de precios más baja. La lámina 3 resume las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas de Sonic.

Fortalezas Sonic puede desarrollar tres importantes fortalezas:

Fortalezas
Las fortalezas son las capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos.

1. *Producto innovador* La Sonic 1000 combina una variedad de características que de otra manera requerirían que los clientes cargaran varios aparatos; esto incluye teléfono celular y funcionalidad inalámbrica de correo electrónico, capacidad GPS, y reproducción y almacenamiento de video/música digital, todo mediante una operación de manos libres.
2. *Seguridad* Nuestra PDA usa un sistema operativo basado en Linux que es menos vulnerable a los ataques de piratas informáticos y otras amenazas a la seguridad que pueden producirse cuando se roban o alteran los datos.
3. *Fijación de precios* Nuestro producto tiene un precio más bajo que el de los modelos multifuncionales de la competencia —ninguno de los cuales ofrece el mismo paquete de características— lo cual nos proporciona una ventaja con clientes conscientes del precio.

Debilidades Al esperar entrar al mercado de las PDA hasta que se ha presentado una consolidación considerable de los competidores, Sonic ha aprendido de las victorias y fracasos de otros. Sin embargo, tenemos dos principales debilidades:

Debilidades
Las debilidades son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la compañía de lograr sus objetivos.

1. *Falta de conciencia de marca* Sonic todavía no ha establecido una marca o imagen en el mercado, en tanto que Palm y otros tienen un fuerte reconocimiento de marca. Trataremos esta área con la promoción.
2. *Mayor peso* La Sonic 1000 es ligeramente más pesada que la mayoría de los modelos competidores porque incorpora funciones múltiples y un disco duro de proporciones considerables. Para contrarrestar esta debilidad, enfatizaremos nuestra combinación única de características y nuestro precio de valor agregado, dos fortalezas competitivas de gran atractivo.

LÁMINA 3

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Sonic

Fortalezas	Debilidades
■ Combinación innovadora de funciones operadas con manos libres en un aparato portátil ■ Precio económico ■ Seguridad gracias al sistema operativo basado en Linux	■ Falta de conciencia sobre marca e imagen ■ Más pesada que la mayoría de los modelos competidores
Oportunidades	**Amenazas**
■ Creciente demanda por modelos multimedia con varias funciones y beneficios ■ Costos tecnológicos más bajos	■ Competencia intensa ■ Presión por fijar precios más bajos ■ Reducida vida del producto

Oportunidades
Las oportunidades son elementos externos que la compañía podría aprovechar.

Oportunidades Sonic puede aprovechar dos principales oportunidades de mercado:

1. *Creciente demanda por modelos multimedia con funciones múltiples* El mercado de aparatos multimedia multifuncionales está creciendo mucho más rápido que el mercado de aparatos de un solo uso. Los clientes ahora están acostumbrados a ver a usuarios de PDA en escenarios de trabajo y educativos, lo cual está aumentando la demanda primaria. Además, los clientes que compraron los primeros modelos ya los están reemplazando con modelos más avanzados.
2. *Costos tecnológicos más bajos* En la actualidad, está disponible una mejor tecnología a un costo más bajo que nunca. Por lo tanto, Sonic puede incorporar avanzadas características tecnológicas a un precio de valor agregado que permite obtener ganancias razonables.

Amenazas
Las amenazas son elementos actuales o factores emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la compañía.

Amenazas Enfrentamos tres principales amenazas en la introducción de la Sonic 1000:

1. *Creciente competencia* Cada vez más compañías están entrando en el mercado estadounidense de PDA con modelos que ofrecen algunas pero no todas las características y beneficios que proporciona la PDA Sonic. Por lo tanto, las comunicaciones de marketing de Sonic deben enfatizar nuestra clara diferenciación y el precio de valor agregado.
2. *Presión por fijar precios más bajos* La creciente competencia y las estrategias de participación de mercado están haciendo que los precios de las PDA disminuyan. No obstante, nuestro objetivo de buscar una ganancia del 10 por ciento en las ventas del segundo año del modelo original son realistas, dados los márgenes más bajos del mercado de PDA.
3. *Reducido ciclo de vida del producto* Las PDA han alcanzado la etapa de madurez de su ciclo de vida más rápidamente que productos tecnológicos anteriores. Tenemos planes de contingencia para hacer que las ventas sigan aumentando al agregar nuevas características, dirigirnos a segmentos adicionales, y ajustar los precios.

Objetivos y cuestiones clave
Los objetivos de la compañía deben definirse en términos específicos para que la dirección pueda medir su progreso y, si es necesario, realizar las acciones pertinentes para corregirlos. Esta sección describe los principales temas que podrían afectar la estrategia de marketing de la compañía y su implementación.

OBJETIVOS Y CUESTIONES CLAVE

Hemos establecido objetivos muy dinámicos pero alcanzables para el primero y segundo años de la entrada en el mercado.

Objetivos para el primer año Durante el primer año de Sonic en el mercado, estamos aspirando a obtener un 3 por ciento de participación en el mercado estadounidense de PDA mediante un volumen de ventas unitarias de 240,000 aparatos.

Objetivos para el segundo año Nuestros objetivos para el segundo año son lograr una participación del 6 por ciento basado en las ventas de dos modelos y lograr cubrir los costos en la etapa temprana de este periodo.

Cuestiones clave En relación con el lanzamiento del producto, el tema principal es la capacidad de establecer un nombre de marca respetado vinculándolo con un posicionamiento elocuente. Tendremos que invertir mucho en marketing para crear una imagen de marca memorable y distintiva que proyecte innovación, calidad, y valor. También debemos medir la conciencia de marca y la respuesta del consumidor para poder ajustar nuestras labores de marketing tanto como sea necesario.

ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing de Sonic se basa en el posicionamiento de diferenciación de producto. Nuestros principales consumidores meta son profesionistas de ingresos medios a superiores que necesitan un aparato portátil para coordinar sus ocupadas agendas, comunicarse con su familia e instituciones educativas, obtener indicaciones de manejo en el tráfico, y tener acceso al entretenimiento. Nuestros consumidores meta secundarios son estudiantes de segunda enseñanza, universitarios, y de posgrado que quieren un aparato multimedia. Este segmento puede ser descrito demográficamente por edad (16 a 30 años) y por situación educativa.

Nuestros principales negocios meta son las corporaciones de medianas a grandes que quieren ayudar a sus directivos y empleados a estar en contacto y colocar o consultar datos críticos cuando están fuera de la oficina. Este segmento consiste en compañías con más de 25 millones de dólares en ventas anuales y más de 100 empleados. Un segundo negocio meta son los empresarios y dueños de pequeñas empresas. También nos estamos dirigiendo a usuarios médicos que quieren reducir el papeleo y actualizar o consultar los registros médicos de sus pacientes.

Posicionamiento
Un posicionamiento basado en diferencias significativas, y apoyado por una estrategia y una implementación adecuadas, puede ayudar a la compañía a crear una ventaja competitiva.

Posicionamiento Usando la diferenciación del producto, estamos posicionando la PDA Sonic como el modelo más versátil, cómodo, y de valor agregado para uso personal y profe-

sional. La estrategia de marketing se enfocará en la operación manos libres de comunicaciones múltiples, entretenimiento, y capacidades de información que distinguen a la Sonic 1000.

Estrategia de producto La Sonic 1000, que incluye todas las características descritas en la sección anterior "Reseña del producto", se venderá con garantía de un año. El siguiente año introduciremos un modelo más compacto, poderoso y costoso (la Sonic 2000). Una parte integral de nuestra estrategia de producto es cultivar la marca Sonic. La marca y el logotipo (el característico rayo amarillo de Sonic) serán mostrados en el producto y en su empaque, y reforzados por su prominencia en la campaña de lanzamiento de marketing.

Estrategia de fijación de precios La Sonic 1000 se introducirá a un precio estimado por unidad de 250 dólares al mayoreo y 350 dólares al detalle. Esperamos bajar el precio de este primer modelo cuando se amplíe la línea de producto al lanzar la Sonic 2000, que tendrá un precio de 350 dólares por unidad al mayoreo. Estos precios reflejan la estrategia de (1) atraer socios de canal convenientes y (2) obtener parte de la participación de Palm y otros competidores establecidos.

Estrategia de distribución Nuestra estrategia de canal es usar una distribución selectiva, vender la PDA Sonic a través de tiendas reconocidas y detallistas electrónicos. Durante el primer año, agregaremos socios de canal hasta que hayamos cubierto los principales mercados estadounidenses y el producto se incluya en los principales catálogos de aparatos electrónicos y sitios web. También investigaremos la distribución en expendios de teléfonos celulares de los principales proveedores como Cingular y Wireless. En apoyo a nuestros socios de canal, Sonic les proporcionará productos para demostración, folletos con especificaciones detalladas, y fotografías y exhibidores con fotografías a todo color del producto. También prepararemos términos comerciales especiales para los detallistas que hagan pedidos por volumen.

Estrategia de comunicaciones de marketing Al integrar todos los mensajes en todos los medios, reforzaremos el nombre de marca y los puntos principales de diferenciación del producto. La investigación sobre patrones de consumo de medios ayudará a nuestra agencia publicitaria a elegir los medios y tiempos apropiados para llegar a los clientes prospecto antes y durante la introducción del producto. Después, la publicidad aparecerá constantemente para mantener la conciencia de marca y comunicar algunos mensajes de diferenciación. La agencia también coordinará las labores de relaciones públicas para cultivar la marca Sonic y apoyar el mensaje de diferenciación. Para atraer la atención del cliente y alentar la compra, ofreceremos como regalo especial un estuche de piel. Para atraer, retener, y motivar a los socios del canal en una estrategia de empuje, usaremos promociones de ventas y ventas personales. Hasta que se haya establecido la marca Sonic, nuestras comunicaciones alentarán las compras a través de socios de canal, no mediante nuestro sitio web.

Investigación de mercados Por medio de la investigación, estamos identificando las características y los beneficios específicos que nuestros segmentos de mercado meta valoran. La retroalimentación obtenida a partir de pruebas, encuestas, y grupos de enfoque del mercado nos ayudará a desarrollar la Sonic 2000. También estamos midiendo y analizando las actitudes de los clientes hacia marcas y productos competidores. La investigación sobre conciencia de marca nos ayudará a determinar la eficacia y eficiencia de nuestros mensajes y medios. Por último, usaremos los estudios sobre satisfacción del cliente para evaluar la reacción del mercado.

Organización de marketing La directora de marketing de Sonic, Jane Melody, tiene la responsabilidad global de todas las actividades de marketing de la compañía. La lámina 4 muestra la estructura de nuestra organización de marketing de ocho personas. Sonic ha contratado a Worldwide Marketing para manejar las campañas nacionales, promociones comerciales y para el consumidor, y efectuar labores de relaciones públicas.

PROGRAMAS DE ACCIÓN

La Sonic 1000 será introducida en febrero. A continuación se presentan resúmenes de los programas de acción que aplicaremos en los primeros seis meses del año próximo para alcanzar nuestros objetivos.

Enero Iniciaremos una campaña de promoción de ventas comerciales de 200,000 dólares para instruir a los distribuidores y generar emoción por el lanzamiento del producto en febrero. Nos presentaremos en las principales exhibiciones comerciales de aparatos electrónicos de consumo, transmitiremos el lanzamiento del producto por la web, y proporciona-

Mezcla de marketing
Estas secciones resumen la lógica más amplia que guiará las decisiones sobre las herramientas de marketing a utilizar en el periodo cubierto por el plan.

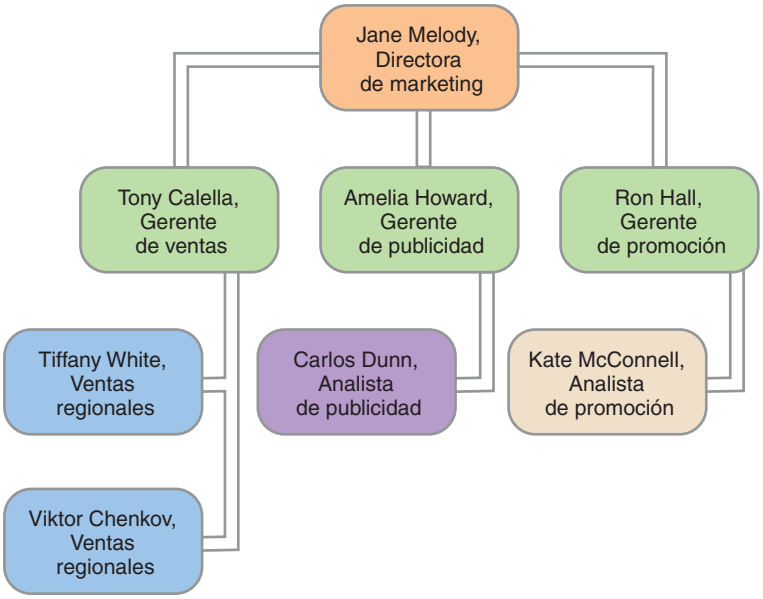
Investigación de mercados
En esta sección la dirección debe explicar cómo se usará la investigación de mercados para apoyar el desarrollo, la implementación, y la evaluación de estrategias y programas de acción.

Organización de marketing
El departamento de marketing podría estar organizado por función, como en esta muestra, por geografía, por producto, o por cliente (o por alguna combinación de estos factores).

Programas de acción
Los programas de acción deben coordinarse con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo los departamentos de producción, finanzas, compras, etcétera.

LÁMINA 4

Organización de marketing de Sonic



remos muestras a críticos, líderes de opinión, y algunas celebridades seleccionadas como parte de nuestra estrategia de relaciones públicas. Nuestro personal de capacitación trabajará con el personal de ventas en las principales cadenas detallistas para explicar características, beneficios, y ventajas competitivas de la Sonic 1000.

Febrero Iniciaremos una campaña integral de radio/internet/y medios impresos dirigida a profesionistas y consumidores. La campaña mostrará las funciones que puede realizar la PDA Sonic y hará hincapié en la comodidad de usar un solo y poderoso aparato de mano. Esta campaña de medios múltiples estará apoyada por señalizaciones en los puntos de venta, así como por ofertas especiales puestas en línea.

Marzo Mientras se desarrolla la campaña de publicidad de medios múltiples, añadiremos tácticas de promoción de ventas al consumidor, tales como ofrecer estuches de piel como regalo. También distribuiremos nuevos exhibidores de punto de venta para apoyar a nuestros detallistas.

Abril Realizaremos un concurso de ventas ofreciendo premios a vendedores y organizaciones detallistas que vendan más PDA Sonic durante un periodo de cuatro semanas.

Mayo Planeamos lanzar una nueva campaña publicitaria nacional en este mes. Los anuncios de radio incluirán voces de celebridades diciendo que las PDA Sonic realizan funciones como iniciar una llamada telefónica, enviar un correo electrónico, jugar un video, reproducir una canción, etc. Los anuncios impresos mostrarán a estas celebridades sosteniendo sus PDA Sonic.

Junio Nuestra campaña de radio incluirá un nuevo eslogan de voz promocionando la Sonic 1000 como regalo de graduación. También nos presentaremos en la exhibición comercial semianual de aparatos electrónicos y proporcionaremos a los socios de canal nuevos folletos de comparación competitiva como ayuda para las ventas. Además, contaremos y analizaremos los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente para usarlos en promociones futuras y proporcionar retroalimentación a las actividades de marketing y del producto.

Presupuestos

Los presupuestos tienen dos objetivos principales: proyectar la rentabilidad, y ayudar a los directivos a planificar los gastos y a preparar los calendarios y las operaciones relacionadas con cada programa de acción.

PRESUPUESTOS

Los ingresos totales del primer año de la Sonic 1000 están proyectados en 60 millones de dólares, con un precio promedio al por mayor de 250 dólares por unidad y un costo variable por unidad de 150 dólares por el volumen de ventas unitarias de 240,000. Anticipamos pérdidas en el primer año de hasta 10 millones de dólares en el modelo Sonic 1000. Los cálculos de punto de equilibrio indican que la Sonic 1000 será rentable cuando el volumen de ventas sobrepase los 267,500, en las primeras etapas del segundo año del producto.

Nuestro análisis de punto de equilibrio del primer producto PDA de Sonic supone un ingreso unitario al mayoreo de 250 dólares por unidad, un costo variable de 150 dólares por unidad, y costos fijos estimados para el primer año de 26'750,000. Con base en estas suposiciones, el cálculo de punto de equilibrio sería:

$$\frac{\$26{,}750{,}000}{\$250 - \$150} = 267{,}500 \text{ unidades}$$

CONTROLES

Controles
Los controles ayudan a la dirección a evaluar los resultados después de la implementación del plan, a identificar los problemas o las variaciones en el desempeño, y a iniciar acciones correctivas.

Estamos planificando estrictas medidas de control para vigilar de cerca la calidad y la satisfacción en el servicio al cliente. Esto nos permitirá reaccionar rápidamente y corregir cualquier problema que pudiera presentarse. Otras señales de alerta que se vigilarán para evitar el desvío del plan original incluyen las ventas mensuales (por segmento y por canal), y los gastos mensuales. Dada la volatilidad del mercado de PDA, estamos desarrollando planes de contingencia para manejar los rápidos cambios suscitados en el entorno, tales como la nueva tecnología y la competencia.

Herramientas del plan de marketing

Prentice Hall ofrece dos valiosos recursos para desarrollar un plan de marketing:

- *The Marketing Plan Handbook*, de Marian Burk Wood, explica el proceso de creación de un plan de marketing, junto con listas de control, ejemplos del mundo real, y útil información acerca de sitios web.
- *Marketing Plan Pro* es un galardonado paquete de programas de cómputo que incluye planes de marketing simples, guías paso a paso, asistente para ayuda, y tablas personalizables para documentar un plan de marketing.

Fuentes: Antecedentes y datos de mercado adaptados de Sascha Segan, "A New Driving Force in PDAs", *PC Magazine*, julio de 2005, p. 40; Sascha Segan, "Wi-Fi Phone Gets You Connected", *PC Magazine*, 7 de junio de 2005, p. 58; Pui-Wing Tam, "The Hand-Helds Strike Back", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2005, pp. D1, D6; "Writing Handhelds", *Business Week*, 6 de junio de 2005, p. 48; "Or Top PDAs and Phones", *PC Magazine*, 28 de junio de 2005, p. 45; Mike Musgrove, "Sony Pulling Handheld from U.S. Market", *Washington Post*, 2 de junio de 2004, p. E1; y Michael V. Copeland, Om Malik, y Rafe Needleman, "The Next Big Thing", *Business 2.0*, julio de 2003, pp. 62-69.

Apéndice 3 Matemáticas del marketing

Un aspecto del marketing que no se trata en el texto se refiere a las matemáticas del marketing. El cálculo de las ventas, de los costos, y de ciertas razones o cocientes resulta importante para tomar muchas decisiones de marketing. En este apéndice se describen las tres principales áreas de la aritmética del marketing: el *estado de resultados*, las *razones analíticas*, y los *márgenes de ganancia y rebajas.*

Estado de resultados

El estado de resultados y el balance general son los dos principales estados financieros que emplean las compañías. El **balance general** muestra los activos, pasivos, y el valor neto de una compañía en un momento dado. El **estado de resultados** (también llamado **estado de pérdidas y ganancias** o **estado operativo**) es el más importante de estos dos documentos en cuanto a información relevante para el marketing. Muestra las ventas de la compañía, el costo de la mercancía vendida, y los gastos efectuados durante un periodo específico. Si se compara el estado de resultados de un periodo con el del siguiente periodo, es posible detectar tendencias ya sean favorables o desfavorables y tomar las medidas pertinentes.

Balance general
Estado financiero que muestra los activos, pasivos, y el valor neto de una compañía en un momento dado.

Estado de resultados
Estado financiero que muestra las ventas de la compañía, el costo de la mercancía vendida, y los gastos efectuados durante un periodo específico.

La tabla 1 muestra el estado de resultados del año 2005 de la compañía Dale Parsons Men's Wear, una tienda de ropa para caballero ubicada en el Medio Oeste de Estados Unidos. Este estado financiero corresponde a un detallista; el estado de resultados de un fabricante sería un poco distinto. Específicamente, la sección de compras dentro del área de "costo de la mercancía vendida" sería sustituida por "costo de fabricación".

TABLA 1

Estado de resultados: Ejercicio anual de Dale Parsons Men's Wear al 31 de diciembre de 2005

Ventas brutas			$325,000
Menos: Devoluciones sobre ventas y bonificaciones			25,000
Ventas netas			$300,000
Costo de la mercancía vendida			
Inventario inicial, 1° de enero, al costo		$ 60,000	
Compras brutas	$165,000		
Menos: Descuentos sobre compras	15,000		
Compras netas	$150,000		
Más: Fletes de recibo	10,000		
Costo neto de compras entregadas		$160,000	
Costo de la mercancía disponible para venta		$220,000	
Menos: Inventario final, 31 de diciembre, al costo de la mercancía vendida		45,000	
			$175,000
Margen bruto			$125,000
Gastos			
Gastos de venta			
Ventas, salarios y comisiones	$ 40,000		
Publicidad	5,000		
Entrega	5,000		
Total de gastos de venta		$ 50,000	
Gastos administrativos			
Salarios de oficinistas	$ 20,000		
Insumos de oficina	5,000		
Gastos diversos (consultor externo)	5,000		
Total de gastos administrativos		$ 30,000	
Gastos generales			
Renta	$ 10,000		
Calefacción, luz, teléfono	5,000		
Gastos diversos (seguros, depreciación)	5,000		
Total de gastos generales		$ 20,000	
Total de gastos			$100,000
Utilidad neta			$ 25,000

El bosquejo del estado de resultados sigue una serie lógica de pasos para llegar a la cifra de 25,000 en utilidad bruta de la compañía:

Ventas netas	$300,000
Costo de la mercancía vendida	−175,000
Margen bruto	$125,000
Gastos	−100,000
Utilidad neta	$ 25,000

Ventas brutas
Cantidad total que una compañía recibe por vender mercancía durante un periodo determinado.

La primera parte detalla la cantidad que Parsons recibió por la mercancía que vendió durante el año. Las cifras de ventas constan de tres partidas: *ventas brutas, devoluciones y bonificaciones*, y *ventas netas*. **Ventas brutas** es la cantidad total que se cobró a los clientes durante el año por mercancía adquirida en la tienda de Parsons. Como se esperaba, algunos clientes devolvieron mercancía por estar dañada o por un cambio de opinión. Si el cliente recibe un reembolso total o un crédito total para otra compra, estamos hablando de una *devolución*. O bien, el cliente podría decidir quedarse con el artículo si Parsons acepta reducir el precio. Esto se denomina *bonificación*. Si se restan las devoluciones y bonificaciones a las ventas brutas se obtienen las ventas netas —los ingresos que Parsons captó en un año por vender mercancía:

Ventas brutas	$325,000
Devoluciones y bonificaciones	−25,000
Ventas netas	$300,000

Costo de la mercancía vendida
Costo neto de los bienes vendidos por la compañía.

La segunda parte en importancia del estado de resultados calcula la fracción del monto de las ganancias por ventas con que Dale Parsons se queda después de pagar los costos de la mercancía. Comenzamos con el inventario que hay en la tienda al inicio del año. Durante el año, Parsons compró 165,000 dólares en trajes, pantalones, camisas, corbatas, pantalones de mezclilla, y otras mercancías. Los proveedores otorgaron a la tienda descuentos por un total de 15,000 dólares, así que las compras netas fueron de 150,000 dólares. Puesto que la tienda está situada lejos de las rutas de transporte normales, Parsons tuvo que pagar 10,000 dólares más por concepto de entrega de productos, lo que da un costo neto para la compañía de 160,000 dólares. Al sumar el inventario inicial, el costo de la mercancía disponible para venta ascendió a 220,000 dólares. Ahora se resta el inventario final de 45,000 dólares de ropa que quedaba en la tienda al 31 de diciembre, para llegar a los 175,000 dólares por concepto de **costo de la mercancía vendida.** Aquí también hemos seguido una serie lógica de pasos para determinar el costo de la mercancía vendida:

Cantidad con la que Parsons inició (inventario inicial)	$ 60,000
Cantidad neta adquirida	+150,000
Costos adicionales para realizar esas compras	+10,000
Costo total de la mercancía que Parsons tuvo disponible para venta durante el año	$220,000
Cantidad con que Parsons se quedó (inventario final)	−45,000
Costo de la mercancía realmente vendida	$175,000

Margen bruto
Diferencia entre las ventas netas y el costo de la mercancía vendida.

La diferencia entre lo que Parsons pagó por la mercancía ($175,000) y lo que obtuvo por venderla ($300,000) se denomina **margen bruto** ($125,000).

Para conocer las utilidades que Parsons obtuvo al final del año, debemos restar al margen bruto los *gastos* en que incurrió la compañía al operar. Los *gastos de venta* incluyeron dos dependientes, publicidad en la radio y los diarios locales, y el costo de entregar mercancía a los clientes después de efectuar alteraciones. Los gastos de venta ascendieron a 50,000 dólares durante el año. Los *gastos administrativos* incluyeron el salario de un gerente de oficina, insumos de oficina como papelería y tarjetas de presentación, y gastos diversos incluidos los de una auditoría administrativa realizada por un consultor externo. Los gastos administrativos totales ascendieron a 30,000 dólares en 2004. Por último, los gastos generales de renta, servicios, seguros, y depreciación ascendieron a 20,000 dólares. Así, los gastos totales sumaron 100,000 dólares durante el año. Si restamos los gastos ($100,000) al margen bruto ($125,000) llegamos a la utilidad neta de 25,000 dólares que tuvo Parsons durante 2005.

Razones operativas
Razones de cifras seleccionadas del estado de resultados a ventas netas que permiten al mercadólogo comparar el desempeño de la compañía durante un año con su desempeño en años anteriores (con estándares de la industria o con sus competidores en el mismo año).

Razones analíticas

El estado de resultados proporciona las cifras necesarias para calcular algunos índices cruciales que se conocen como **razones operativas** —cocientes de partidas específicas del estado

de resultados divididas entre las ventas netas—. Estos índices permiten al mercadólogo comparar el desempeño de la compañía durante un año con su desempeño en años anteriores (con estándares de la industria o con sus competidores en el mismo año). Las razones operativas de uso más común son el *porcentaje del margen bruto*, el *porcentaje de las utilidades netas*, el *porcentaje de los gastos operativos*, y el *porcentaje de devoluciones y bonificaciones*.

Proporción		Fórmula	Cálculo a partir de la tabla 1
Porcentaje del margen bruto	=	$\frac{\text{margen bruto}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$125{,}000}{\$300{,}000} = 42\%$
Porcentaje de utilidades netas	=	$\frac{\text{utilidades netas}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$\ 25{,}000}{\$300{,}000} = 8\%$
Porcentaje de gastos operativos	=	$\frac{\text{gastos totales}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$100{,}000}{\$300{,}000} = 33\%$
Porcentaje de devoluciones y bonificaciones	=	$\frac{\text{devoluciones y bonificaciones}}{\text{ventas netas}}$	$= \frac{\$\ 25{,}000}{\$300{,}000} = 8\%$

Otro cociente útil es la *tasa de rotación de inventario*: la cantidad de veces que se renueva o vende un inventario durante un periodo dado (normalmente un año). Este cociente se puede calcular con base en el costo, el precio de venta, o el número de unidades. Por lo tanto, la fórmula puede ser:

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{costo de la mercancía vendida}}{\text{inventarios promedio al costo}}$$

o bien

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{precio de venta de la mercancía vendida}}{\text{precio de venta promedio del inventario}}$$

o bien

$$\text{Tasa de rotación de inventario} = \frac{\text{ventas en unidades}}{\text{inventario promedio en unidades}}$$

Usaremos la primera fórmula para calcular la tasa de rotación de inventario de Dale Parsons Men's Wear:

$$\frac{\$175{,}000}{(\$60{,}000 + \$45{,}000)/2} = \frac{\$175{,}000}{\$52{,}500} = 3.3$$

Es decir, el inventario de Parsons se renovó 3.3 veces durante 2005. Normalmente, cuanto más alta sea la tasa de rotación de inventario, mayor será la eficiencia administrativa y la rentabilidad de la compañía.

Es común emplear el **rendimiento de la inversión (ROI)** (*return on investment*) para medir la eficacia de la gerencia. Este parámetro se calcula a partir de cifras provenientes del estado de resultados y del balance general de la compañía. Una fórmula muy usada para calcular el ROI es:

Rendimiento de la inversión (ROI)
Medición común de la eficacia de la gerencia —razón de utilidades netas a inversión.

$$\text{ROI} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} \times \frac{\text{ventas}}{\text{inversión}}$$

Es probable que el lector tenga dos dudas con respecto a esta fórmula. ¿Por qué usar un procedimiento de dos pasos si el ROI se podría calcular simplemente al dividir la utilidad neta entre la inversión? ¿Y qué es exactamente *inversión*?

Para contestar a estas preguntas, veamos cómo cada componente de la fórmula puede afectar al ROI. Supongamos que Parsons tiene una inversión total de $150,000. Entonces, el ROI se puede calcular así:

$$\text{ROI} = \frac{\$25{,}000\ \text{(utilidad neta)}}{\$300{,}000\ \text{(ventas)}} \times \frac{\$300{,}000\ \text{(ventas)}}{\$150{,}000\ \text{(inversión)}}$$
$$= 8.3\% \times 2 = 16.6\%$$

Supongamos ahora que Parsons se esforzó por incrementar su participación de mercado. La compañía podría haber tenido el mismo ROI si sus ventas se hubieran duplicado pero las utilidades y la inversión hubieran sido las mismas (porque se aceptó un margen de utilidades más bajo para elevar la rotación y la participación de mercado):

$$\text{ROI} = \frac{\$25{,}000 \text{ (utilidad neta)}}{\$600{,}000 \text{ (ventas)}} \times \frac{\$600{,}000 \text{ (ventas)}}{\$150{,}000 \text{ (inversión)}}$$
$$= 4.16\% \times 4 = 16.6\%$$

Parsons podría haber incrementado su ROI mediante el aumento de las utilidades netas, el recorte de costos, y la realización de un marketing más eficiente:

$$\text{ROI} = \frac{\$50{,}000 \text{ (utilidad neta)}}{\$300{,}000 \text{ (ventas)}} \times \frac{\$300{,}000 \text{ (ventas)}}{\$150{,}000 \text{ (inversión)}}$$
$$= 16.16\% \times 2 = 33.2\%$$

Otra forma de aumentar el ROI es encontrar alguna manera de obtener los mismos niveles de ventas y utilidades al mismo tiempo que se reduce la inversión (tal vez recortando el inventario promedio de la tienda):

$$\text{ROI} = \frac{\$25{,}000 \text{ (utilidad neta)}}{\$300{,}000 \text{ (ventas)}} \times \frac{\$300{,}000 \text{ (ventas)}}{\$75{,}000 \text{ (inversión)}}$$
$$= 8.3\% \times 4 = 33.2\%$$

¿Qué significa *inversión* en la fórmula del ROI? Es común definir *inversión* como el total de activos de la compañía, pero muchos analistas emplean ahora otras medidas del rendimiento para evaluar el desempeño. Esas medidas incluyen el *rendimiento del activo neto* (*RONA, return on net assets*), el *rendimiento de la participación de los accionistas* (*ROE, return on equity*), o el *rendimiento de los activos administrados* (*ROAM, return on assets managed*). Puesto que la inversión se mide en un momento determinado, por lo regular se calcula el ROI al usar la inversión media entre dos tiempos (digamos, entre el 1° de enero y el 31 de diciembre del mismo año). También podemos calcular el ROI como una "tasa interna de rendimiento" mediante el análisis de flujos de efectivo descontados (en cualquier libro de texto de finanzas se explican los pormenores de esta técnica). El objetivo de utilizar cualquiera de estas medidas es determinar qué tan bien ha estado aprovechando sus recursos la compañía. A medida que aumentan la inflación, las presiones competitivas, y el costo del capital, esas medidas se convierten en indicadores cada vez más importantes del desempeño del marketing y de la compañía.

Márgenes de utilidad y rebajas

Margen de utilidad
Porcentaje del costo o precio de un producto añadido al costo para llegar al precio de venta.

Margen de rebaja
Porcentaje de reducción del precio de venta original.

Detallistas y mayoristas deben entender los conceptos de **márgenes de utilidad** y **rebajas.** Necesitan obtener utilidades para seguir operando, y el porcentaje de margen de utilidad afecta las utilidades. Los márgenes de utilidad y rebajas se expresan como porcentajes.

Hay dos formas de calcular márgenes de utilidad —sobre el *costo* o sobre el *precio de venta*:

$$\text{Porcentaje de margen de utilidad sobre costo} = \frac{\text{margen de utilidad en dinero}}{\text{costo}}$$

$$\text{Porcentaje de margen de utilidad sobre precio de venta} = \frac{\text{margen de utilidad en dinero}}{\text{precio de venta}}$$

Dale Parsons debe decidir cuál fórmula utilizará. Si compra camisas a 15 dólares y quiere ponerles un margen de utilidad de 10 para venderlas a 25 dólares, su porcentaje de margen de utilidad sobre el costo sería de $10/15 = 67.7\%$. Si Parsons basa su margen de utilidad en el precio de venta, el porcentaje sería de $10/25 = 40\%$. La mayoría de los detallistas emplea el precio de venta en lugar del costo para calcular el porcentaje de margen de utilidad.

Supongamos que Parsons conoce su costo ($12) y el margen de utilidad deseado sobre el precio (25%) para una corbata, y quiere calcular el precio de venta. La fórmula es:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo}}{1 - \text{margen de utilidad}}$$

$$\text{Precio de venta} = \frac{\$12}{.75} = \$16$$

A medida que un producto se desplaza por el canal de distribución, cada miembro del canal añade un margen de utilidad antes de vender el producto al siguiente miembro. La "cadena de márgenes de utilidad" para un traje adquirido por un cliente de Parsons a 200 dólares sería:

		Monto ($)	Porcentaje del precio de venta
	Costo	$108	90%
Fabricante	Margen de utilidad	12	10
	Precio de venta	120	100
	Costo	120	80
Mayorista	Margen de utilidad	30	20
	Precio de venta	150	100
	Costo	150	75
Detallista	Margen de utilidad	50	25
	Precio de venta	200	100

El detallista cuyo margen de utilidad es del 25 por ciento no necesariamente obtiene más utilidades que el fabricante cuyo margen de utilidad es del 10 por ciento. Las utilidades también dependen de cuántas unidades se pueden vender con ese margen de utilidad (tasa de rotación de inventarios) y de la eficiencia operativa (gastos).

Hay ocasiones en que un detallista quiere convertir los márgenes de utilidad basados en el precio de venta en márgenes de utilidad basados en el costo, y viceversa. Las fórmulas son:

$$\text{Porcentaje de margen de utilidad sobre el precio de venta} = \frac{\text{porcentaje de margen de utilidad sobre el costo}}{\text{100\% + porcentaje de margen de utilidad sobre el costo de la mercancía vendida}}$$

$$\text{Porcentaje de margen de utilidad sobre el costo} = \frac{\text{porcentaje de margen de utilidad sobre el precio de venta}}{\text{100\% – porcentaje de margen de utilidad sobre el precio de venta}}$$

Supongamos que Parsons averigua que su competidor está usando un margen de utilidad del 30% basado en el costo y quiere saber a qué porcentaje corresponde esa cifra con base en el precio de venta. El cálculo sería:

$$\frac{30\%}{100\% + 30\%} = \frac{30\%}{130\%} = 23\%$$

Puesto que Parsons estaba utilizando un margen de utilidad del 25 por ciento sobre el precio de venta de los trajes, le parece que su margen de utilidad es apropiado considerando el que emplea su competidor.

Hacia el final del verano Parsons aún tenía un inventario de pantalones ligeros en existencia. Por ello, decidió aplicar una *rebaja*, una reducción con respecto al precio de venta original. Antes del verano, el detallista había comprado 20 pares a 10 dólares cada uno, y desde entonces había vendido 10 pares a 20 dólares cada uno. Los demás pares se rebajaron a 15 dólares, y se vendieron 5. Calculamos el *cociente de rebaja* como sigue:

$$\text{Porcentaje de rebaja} = \frac{\text{rebaja en dinero}}{\text{ventas netas totales en dinero}}$$

La rebaja en dinero es de 25 dólares (5 pares a $5 cada uno), y las ventas netas totales son de 275 dólares (10 pares a $20 + 5 pares a $15). El cociente es, entonces, $25/$275 = 9%.

Los detallistas más grandes calculan, por lo regular, cocientes de rebaja para cada departamento en lugar de hacerlo para artículos individuales. Los cocientes representan una medida del desempeño relativo de marketing de cada departamento y se pueden calcular y comparar al paso del tiempo. Los cocientes de rebaja también pueden servir para comparar el desempeño de los diferentes compradores y vendedores de los distintos departamentos de una tienda.

Términos clave

Balance general (MM1)
Costo de la mercancía vendida (MM2)
Margen bruto (MM2)
Ventas brutas (MM2)
Margen de utilidad (MM4)
Rebaja (MM4)
Razones operativas (MM2)
Estado de resultados (Estado de pérdidas y ganancias o Estado operativo) (MM1)
Rendimiento de la inversión (ROI) (MM3)

Apéndice 4 Carreras de marketing

Ahora que el lector ha completado este curso de marketing, tiene una buena idea de lo que implica el campo. Puede haber decidido que quiere dedicarse a desarrollar una carrera de marketing porque ofrece muchos desafíos, problemas estimulantes, la oportunidad de trabajar con gente, y excelentes oportunidades de progreso. Pero quizás todavía no sepa qué parte del marketing le conviene más —el marketing es un campo muy amplio que ofrece una gran variedad de alternativas de carrera—. Este apéndice le ayuda a descubrir qué tipos de empleos de marketing son más congruentes con sus habilidades e intereses especiales, le muestra cómo realizar el tipo de búsqueda de trabajo que le conseguirá la posición que quiere en la compañía de su elección, describe los caminos de la carrera de marketing que están abiertos para usted, y sugiere otros recursos de información.

Carreras de marketing actuales

El campo del marketing goza de un gran auge en el siglo XXI, y en la actualidad casi un tercio de todos los estadounidenses trabaja en posiciones relacionadas con el marketing. Los salarios pueden variar de acuerdo con la compañía, posición, y región, y los montos de los salarios cambian constantemente. En general, para los principiantes, los salarios de marketing son ligeramente más bajos que los de ingeniería y química, pero igualan o superan a los salarios iniciales pagados en economía, finanzas, contabilidad, negocios generales, y artes liberales. Además, si usted tiene éxito en su primera posición de marketing, es probable que sea promovido rápidamente a niveles más altos de responsabilidad y salario. Asimismo, debido a sus conocimientos sobre el consumidor y el producto que obtendrá en estos empleos, las posiciones de marketing proporcionan una excelente formación para alcanzar niveles más altos en una organización.

CIFRAS GLOBALES Y TENDENCIAS DE MARKETING

Al realizar su búsqueda de trabajo, considere los siguientes aspectos y tendencias que están cambiando el mundo del marketing.

Tecnología La tecnología está cambiando la forma en que trabaja el mercadólogo. Por ejemplo, la codificación de precios permite que se realice un inventario instantáneo en la venta al detalle. Los programas computacionales para obtener capacitación en marketing, pronósticos, y otras funciones están cambiando la manera en que vendemos; e internet está creando nuevos empleos y nuevas reglas de reclutamiento. Consideremos el explosivo crecimiento de los nuevos medios de marketing. Mientras que las compañías de publicidad tradicionalmente han reclutado "generalistas" en la administración de cuentas, la palabra "generalista" tiene un significado totalmente nuevo —los ejecutivos de cuenta publicitarios ahora deben poseer conocimientos amplios y especializados.

Diversidad La cantidad de mujeres y de minorías que ingresan en el marketing sigue aumentando. Por tradición, las mujeres se ubicaban principalmente en la venta al detalle. Sin embargo, mujeres y minorías se encuentran ahora en todas las industrias. También están surgiendo rápidamente en la administración de marketing. Por ejemplo, ahora las mujeres superan en casi dos a uno a los hombres como ejecutivas de cuenta publicitarias. A medida que el marketing se globaliza, la necesidad de incluir la diversidad en posiciones de marketing seguirá aumentando, abriendo nuevas oportunidades.

Globalización Compañías como Coca-Cola, McDonald's, IBM, MTV, y P&G se han vuelto multinacionales, con oficinas y operaciones industriales basadas en más de cien países. En efecto, tales compañías a menudo obtienen más ganancias en ventas fuera de Estados Unidos que desde dentro. Y no solamente las compañías grandes están implicadas en el marketing internacional. Organizaciones de todos los tamaños han entrado en la arena global. Muchas nuevas oportunidades y carreras de marketing estarán directamente ligadas al creciente mercado global. La globalización de los negocios también implica que en el mundo del marketing del siglo XXI, usted requerirá mayor cultura, idiomas, y habilidades especiales para tratar con la gente.

Organizaciones sin fines de lucro Cada vez más, universidades, organizaciones de arte, bibliotecas, hospitales, y otras organizaciones sin fines de lucro reconocen la necesidad de vender sus "productos" y servicios de manera eficaz a diversos públicos. Esta conciencia ha producido nuevas posiciones de marketing —tales organizaciones contratan sus propios directores y vicepresidentes de marketing o utilizan especialistas de marketing externos.

Búsqueda de un trabajo en el mundo del marketing actual

Para elegir y encontrar el trabajo adecuado, usted tendrá que aplicar las habilidades de marketing aprendidas en este curso, sobre todo el análisis y la planificación de marketing. Siga estos nueve pasos para que pueda "venderse" usted mismo: (1) Realice una autovaloración y busque orientación sobre carreras; (2) examine las descripciones de los puestos; (3) desarrolle objetivos de búsqueda de trabajo; (4) explore el mercado de trabajo y evalúe las oportunidades; (5) desarrolle estrategias de búsqueda; (6) prepare un currículum vitae; (7) escriba una carta de presentación y reúna los documentos de apoyo; (8) vaya a entrevistas de trabajo; y (9) efectúe un seguimiento.

REALICE UNA AUTOVALORACIÓN Y BUSQUE ORIENTACIÓN SOBRE CARRERAS

Si tiene dificultad para decidir qué tipo de posición de marketing es la más adecuada para usted, comience por hacerse algunas pruebas o busque orientación sobre carreras. Las autovaloraciones requieren que evalúe honesta y meticulosamente sus intereses, fortalezas, y debilidades. ¿Qué es lo que usted hace bien (sus mejores destrezas y las que prefiere) y no tan bien? ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Cuáles son sus objetivos de carrera? ¿Qué le hace destacar entre otros buscadores de trabajo?

Las respuestas a tales preguntas pueden sugerir qué carreras de marketing debería buscar o evitar. Para obtener ayuda en la elaboración de una autovaloración eficaz, puede consultar los siguientes libros: Susan Johnston, *The Career Adventure: Your Guide to Personal Assessment, Career Exploration,*

and Decision Making, 4ª ed. (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2006), y Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute*? (Berkeley, California: Ten Speed Press, 2005). Muchos sitios web también ofrecen herramientas de autovaloración, como Keirsey Temperament Theory y Temperament Sorter, una evaluación gratuita pero muy amplia disponible en AdvisorTeam.com. Para obtener una evaluación más específica, CareerLeader.com ofrece un programa completo de autovaloración de carrera comercial en línea diseñado por los directores de MBA Career Development de Harvard Business School. Usted puede usar ese programa pagando una tarifa.

Para ayudarlo a encontrar un consejero de carrera que lo guíe en la elaboración de una evaluación de carrera, el libro *What Color Is Your Parachute?* de Richard Bolles contiene una útil muestra paso por paso. CareerLeader.com también ofrece orientación personal sobre carreras. (Algunos consejeros también pueden ayudarle en su búsqueda real de trabajo.) También puede consultar los servicios de orientación de carrera, pruebas, y servicios de colocación dispuestos en su institución educativa o universidad.

EXAMINE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS

Una vez identificados sus intereses, habilidades, y deseos, usted tiene que ver qué posiciones de marketing le resultan más congruentes. Dos publicaciones del Departamento del Trabajo de Estados Unidos (disponibles en la biblioteca local o en línea) —*Occupation Outlook Handbook* (www.bls.gov/oco) y *Dictionary of Occupational Titles* (www.occupationalinfo.org)— describen las tareas implicadas en varias ocupaciones, la formación específica y educación necesaria, la disponibilidad de empleos en cada campo, las posibilidades de progreso, y los ingresos probables.

Su lista de carreras inicial debe ser amplia y flexible. Busque modos diferentes de conseguir sus objetivos. Por ejemplo, si usted quiere una carrera en la dirección de marketing, considere tanto el sector público como el privado, las compañías locales y regionales, así como las nacionales e internacionales. Al principio, manténgase abierto a explorar muchas alternativas, luego concéntrese en industrias y empleos específicos, haciendo una lista de sus objetivos iniciales como un modo de dirigir sus probabilidades. Su lista podría incluir "un trabajo en una compañía nueva, cerca de una gran ciudad ubicada en la Costa Oeste, planificando un producto nuevo, con una compañía de programas de cómputo".

EXPLORE EL MERCADO DE TRABAJO Y EVALÚE LAS OPORTUNIDADES

En esta etapa, usted tiene que observar el mercado y ver qué posiciones están realmente disponibles. No debe hacerlo solo. Cualquiera de las siguientes alternativas le puede ayudar.

Centros de desarrollo de carrera El centro de desarrollo de carreras de su universidad es un excelente lugar para comenzar. Además de revisar ahí las oportunidades específicas de trabajo, revise la última edición de *Job Outlook* (www.jobweb.com) de la National Association of Colleges and Employers, que contiene un pronóstico nacional de las compañías que planean hacer contrataciones relacionadas con las carreras de los recientes graduados de la universidad. Cada vez más se están estableciendo en línea centros de desarrollo de carreras. Por ejemplo, el sitio web de los servicios de carrera para estudiantes universitarios de Kelley School of Business de Indiana University tiene una lista de vínculos (http://ucso.indiana.edu/cgi-bin/students/careerResources) que pueden ayudarle a dirigir su búsqueda de trabajo.

Además, averigüe todo lo que pueda sobre las compañías que le interesan al consultar revistas comerciales, sitios web, informes anuales, libros de consulta comercial, facultades, consejeros de carrera, entre otros recursos. Trate de analizar el futuro de la industria y el crecimiento y potencial de ganancia de la compañía, las oportunidades de progreso, los niveles salariales, los puestos iniciales, el tiempo de traslado, y otros factores de interés para usted.

Ferias de trabajo Los centros de desarrollo de carreras a menudo trabajan con reclutadores corporativos para organizar ferias de trabajo en *campus* universitarios. También podría usar internet para averiguar sobre próximas ferias de carreras a celebrarse en su región. Por ejemplo, visite la página de JobWeb's College Career Fairs en www.jobweb.com/employ/fairs/public_fairs.asp.

Establecimiento de contactos y secciones amarillas El establecer contactos, o preguntar sobre ofertas de trabajo a amigos, familiares, personas de la comunidad, y centros de carrera, es uno de los mejores modos de encontrar un trabajo de marketing. Un estudio reciente calculó que el 60.7 por ciento de los empleos se encuentran por medio del establecimiento de contactos. La idea es tener una amplia red de contactos entre muchas personas.

La sección amarilla de la guía telefónica es otra forma eficaz de buscar trabajo. Busque los empleadores de su campo de interés en la región en que usted desea trabajar, llámeles y pregúnteles si están haciendo contrataciones para la posición de su preferencia.

Educación cooperativa y pasantías Según Experimental Education Survey 2004 de National Association of Colleges and Employers, en promedio, los empleadores ofrecen trabajos de tiempo completo a cerca del 58 por ciento de los estudiantes que han hecho su pasantía en sus compañías, y contratan a más del 67 por ciento de los estudiantes que participan en cooperativas con sus organizaciones. Muchos sitios de internet de las compañías tienen áreas separadas de pasantías. Por ejemplo, revise WetFeet (www.wetfeet.internshipprograms.com), Monster TRAK.com, CampusCareerCenter.com (www.campuscareercenter.com/students/intern.asp), InternJobs.com, e InternAbroad.com. Si usted conoce una compañía en la cual desea trabajar, vaya a su sitio web corporativo, entre en el área de recursos humanos, y revise los puestos de prácticas. Si no hay ningún puesto, envíe un correo electrónico al departamento de recursos humanos y pregunte si ofrecen puestos de pasantía.

Internet Una creciente cantidad de sitios de internet maneja la búsqueda de trabajo. Usted también puede usar internet para establecer contactos con la gente que puede ayudarle a obtener información sobre las compañías, e investigar a las que le interesen. Riley Guide ofrece una gran introducción a los empleos que están disponibles (www.rileyguide.com). Otros sitios provechosos son Employment Opportunities for People with Disabilities (www.dol.gov/odep/joblinks/joblinks.htm), o HireDiversity (www.hirediversity.com), que contiene información sobre oportunidades para estadounidenses de origen africano, hispano, asiático, e indios estadounidenses.

Casi todas las compañías tienen su propio sitio web donde colocan los listados de trabajo. Esto podría ser útil si usted tuviera un número específico y bastante limitado de

compañías en las cuales desea obtener oportunidades de trabajo. Pero si no es así, debe averiguar qué trabajos de marketing interesantes están ofreciendo las compañías y quizás tenga que visitar cientos de sitios corporativos.

DESARROLLE ESTRATEGIAS DE BÚSQUEDA

Una vez que ha decidido en qué compañías está interesado, tiene que ponerse en contacto con ellas. Una de las mejores formas es por entrevistas en el campus. Pero no todas las compañías que a usted le interesan visitarán su escuela. En tales casos, usted puede escribirles (esto incluye al correo electrónico), llamarles directamente, o pedir contactos al profesor de marketing o a los alumnos de la escuela.

PREPARE UN CURRÍCULUM VITAE

Un currículum vitae es un resumen escrito muy conciso y completo de sus aptitudes, incluyendo sus logros académicos, personales, y profesionales, que muestra por qué usted es el mejor candidato para el trabajo. Debido a que un empleador pasará un promedio de 15 a 20 segundos examinando su currículum vitae, usted debe prepararlo adecuadamente.

En la preparación de su currículum vitae, recuerde que toda la información que contenga debe ser exacta y completa. El currículum vitae comienza generalmente con el nombre completo del candidato, números de teléfono y fax, y direcciones de correo tradicional y correo electrónico. Una declaración simple y directa de los objetivos de su carrera generalmente aparece después, seguida de su historial de trabajo y datos académicos (incluidos premios y pasantías), actividades personales y experiencia aplicable al trabajo buscado. El currículum vitae a veces termina con una lista de referencias a quienes el empleador puede contactar (en otras ocasiones, las referencias se pueden poner en una lista por separado). Si su experiencia de trabajo o pasantía es limitada, inexistente, o irrelevante, entonces es buena idea enfatizar sus logros académicos y no académicos, y mostrar las habilidades relacionadas requeridas para un excelente desempeño en el trabajo.

Hay tres tipos de currículum vitae: el *cronológico* a la inversa, que enfatiza el crecimiento de su carrera, está organizado en una cronología inversa y comienza con su trabajo más reciente. Se concentra en los puestos de trabajo desempeñados dentro de las organizaciones describiendo las responsabilidades requeridas para cada trabajo. El currículum vitae *funcional* se enfoca menos en los puestos de trabajo e historial y más en los valores y logros. Este formato funciona mejor si su historial de trabajo es escaso o discontinuo. El currículum vitae *mezclado* o *combinado* es una mezcla de los dos formatos mencionados. Primero se anotan las habilidades usadas para un trabajo específico y después se menciona el puesto de trabajo. Este formato es mejor para los candidatos cuyos empleos pasados están en otros campos o parecen no tener relación con el puesto.

En Estados Unidos, cualquier librería local o biblioteca posee muchos libros que pueden ayudarle en el desarrollo de su currículum vitae. Las guías más populares son Brenda Greene, *Get the Interview Every Time: FORTUNE 500 Hiring Professionals' Tips for Writing Winning Résumés and Cover Letters* (Chicago: Dearborn Trade, 2004), y Arthur Rosenberg y David Hizer, *The Résumé Handbook* (Cincinnati: Adams Media Corporation, 2003). Programas de cómputo como *RésuméMaker Career Edition* proporcionan cientos de currículum vitae de muestra y frases listas para usar mientras lo guían a través del proceso de preparación de su currículum vitae. America's Career InfoNet (www.acinet.org/acinet/resume/resume_intro.asp) ofrece una guía paso a paso para elaborar el currículum vitae, y Monster (www.resume.monster.com) ofrece consejos y servicios de escritura de currículum vitae.

CURRÍCULUM VITAE ELECTRÓNICO

El uso de internet como herramienta en el proceso de búsqueda de trabajo está aumentando, así que es buena idea tener su currículum vitae listo para el entorno electrónico. Usted puede enviar su currículum vitae electrónico a sus contactos o a los profesionales de contratación por correo electrónico. También lo puede colocar en bases de datos en línea con la esperanza de que los empleadores y reclutadores lo encuentren.

Los currículum vitae electrónicos acertados requieren una estrategia diferente que los currículum vitae escritos en papel. Por ejemplo, cuando las compañías buscan en los bancos de currículum vitae, buscan palabras clave o palabras de moda usadas en la industria que describen una habilidad o el trabajo central requerido para cada puesto, así que los sustantivos son mucho más importantes que los verbos. Dos buenos recursos para preparar currículum vitae electrónicos son Electronic Resume Guide de Susan Ireland (http://susanireland.com/eresumeguide), y Riley Guide (www.rileyguide.com/erresume.html).

Después de que haya escrito su currículum vitae electrónico, debe publicarlo. Los siguientes sitios pueden ser buenas ubicaciones para empezar: Monster.com (www.monster.com) y Yahoo! Hotjobs (www.hotjobs.yahoo.com). Sin embargo, tenga cuidado cuando publique su currículum vitae en diferentes sitios. En esta era del robo de identidad, debe seleccionar los sitios con cuidado para proteger su intimidad. Limite el acceso a su información de contacto personal y no use sitios que ofrezcan "lanzar" su currículum vitae al ciberespacio.

Consejos para la elaboración del currículum vitae

- Comunique su valor a empleadores potenciales de manera concreta, citando ejemplos siempre que sea posible.
- Sea conciso y directo.
- Use verbos activos para mostrar que usted es una persona dinámica.
- No escatime en la calidad ni use trucos. No ahorre ningún gasto en la presentación de su currículum vitae profesional.
- Pida a alguien que evalúe su trabajo. Un solo error de imprenta puede evitar que sea considerado.
- Personalice su currículum vitae para empleadores específicos. Enfatice sus fortalezas relacionadas con el trabajo que busca.
- Mantenga su currículum vitae compacto, por lo general en una página.
- El formato del texto debe ser atractivo, profesional, y legible. Times New Roman es la fuente más popular. También evite mucho "diseño" o adornos.

ESCRIBA UNA CARTA DE PRESENTACIÓN, DÉ SEGUIMIENTO, Y REÚNA LOS DOCUMENTOS DE APOYO

Carta de presentación Usted debe incluir una carta de presentación en la que informe al empleador que adjunta su currículum vitae. Pero una carta de presentación tiene también otros propósitos. Sirve como un resumen en uno o dos párrafos del contenido del currículum vitae y explica por qué usted piensa ser la persona idónea para ocupar la posición solicitada. El objetivo es persuadir al empleador de que lea el currículum vitae más detallado. Una carta de presentación

típica se organiza como sigue: (1) el nombre y la posición de la persona que usted está contactando; (2) una declaración que identifique la posición para la que usted está aplicando, dónde escuchó sobre la vacante, y los motivos de su interés; (3) un resumen de sus aptitudes para el trabajo; (4) una descripción de los seguimientos que tiene intención de realizar, como una llamada telefónica en dos semanas para ver si el currículum vitae ha sido recibido; y (5) una expresión de gratitud por la oportunidad de ser un candidato para el trabajo. Career InfoNet (www.acinet.org/acinet/resume/resume_intro.asp) ofrece una guía paso a paso para crear una carta de presentación, y el sitio web de Susan Ireland contiene más de 50 muestras de cartas de presentación (http://susanireland.com/coverletterindex.htm).

Seguimiento Una vez que haya enviado su carta de presentación y currículum vitae a los posibles empleadores a través del método que prefieran —correo electrónico, sitio web, fax, o correo regular— a menudo es buena idea hacer un seguimiento. En el mercado actual, los buscadores de trabajo no pueden darse el lujo de esperar a que las entrevistas los encuentren. Un currículum vitae de calidad y una atractiva carta de presentación son cruciales, pero un seguimiento apropiado puede ser la clave para obtener una entrevista. Sin embargo, antes de llamar a su potencial empleador, investigue a la compañía. Conocer sobre la compañía y comprender su lugar en la industria le ayudará a brillar. Cuando haga una llamada, envíe un correo electrónico, o una carta a un contacto ubicado en la compañía, asegúrese de repetir su interés en el puesto, verificar la situación de su currículum vitae, y preguntar al empleador si tiene alguna duda sobre usted.

Cartas de recomendación Las cartas de recomendación son referencias escritas por profesores, empleadores antiguos y actuales, y otras personas que testifican sobre su carácter, habilidades, y capacidades. Algunas compañías pueden solicitar cartas de recomendación que se deben presentar con el currículum vitae o en la entrevista. Incluso si no solicitan cartas de recomendación, es buena idea llevarlas con usted a la entrevista. Una buena carta de referencia declara por qué usted sería un candidato excelente para el puesto. Cuando elija a alguien para que escriba una carta de recomendación, debe confiar en que la persona le dará una buena referencia. Además, no asuma que la persona sabe todo sobre usted o sobre la posición que busca. Mejor dicho, proporcione a la persona su currículum vitae y otros datos relevantes. Como una cortesía, ofrezca al escritor de la referencia al menos un mes para escribir la carta y adjunte un sobre con estampillas y dirección con los demás materiales.

En el paquete que contiene su currículum vitae, carta de presentación, y cartas de recomendación, también puede adjuntar otros documentos relevantes que apoyen su candidatura, como transcripciones académicas, gráficas, carpetas de trabajo, y muestras literarias.

ENTREVISTAS DE TRABAJO

Como dice el viejo refrán: "El currículum vitae le consigue la entrevista; la entrevista le consigue el trabajo". La entrevista de trabajo ofrece la oportunidad de obtener más información sobre la organización, y al mismo tiempo permite que la organización obtenga más información sobre usted. Usted quiere mostrarse lo mejor posible. El proceso de entrevista consta de tres partes: antes de la entrevista, la entrevista en sí, y después de la entrevista. Si usted aprueba con éxito estas etapas, será llamado para efectuar la entrevista de seguimiento.

Antes de la entrevista En la preparación para su entrevista, haga lo siguiente:

1. Comprenda que los entrevistadores tienen estilos diversos, incluyendo el estilo de "plática informal: vamos a conocernos"; el estilo de interrogación de pregunta después de pregunta; y el estilo perspicaz de "por qué, por qué, por qué", entre otros. Así que esté listo para cualquier cosa.
2. Con un amigo, practique la entrevista y después solicite sus comentarios. O, grábese en video en una entrevista de práctica de modo que pueda criticar su propio desempeño. Su servicio universitario de colocaciones también puede ayudarlo con entrevistas "simuladas".
3. Prepare al menos cinco buenas preguntas cuyas respuestas no se encuentren fácilmente en la literatura de la compañía, como: "¿Cuál es la dirección futura de la compañía?" "¿Cómo se diferencia la compañía de sus competidores?" "¿Tiene usted una división de medios nuevos?"
4. Anticipe posibles preguntas de entrevista, como: "¿Por qué quiere trabajar para esta compañía?", o "¿Por qué deberíamos contratarlo?" Prepare respuestas sólidas antes de la entrevista. Tenga una idea clara sobre por qué está interesado en unirse a la compañía y a la industria a que pertenece. (Vea el sitio de Susan Ireland para preguntas de entrevista adicionales (http://susanireland. com/interviewwork.html).
5. Evite tener entrevistas consecutivas: pueden agotarlo y no es posible saber cuánto tiempo durarán.
6. Prepare documentos relevantes que apoyen su candidatura, como transcripciones académicas, cartas de recomendación, gráficas, carpetas de trabajo, y muestras literarias. Lleve múltiple copias con usted a la entrevista.
7. Vista de forma conservadora y profesional. Sea ordenado y limpio.
8. Llegue 10 minutos antes para aclarar sus pensamientos y revisar los puntos principales que planea cubrir. Compruebe que su nombre esté en la lista de entrevistas, y anote el nombre del entrevistador y el número de sala. Sea cortés y amable con el personal de la oficina.
9. Compórtese de manera entusiasta durante la entrevista. Deje que su personalidad destaque.

Durante la entrevista Durante la entrevista, haga lo siguiente:

1. Durante el saludo, estreche firmemente la mano del entrevistador y preséntese, usando el mismo tratamiento que el entrevistador usó. Enfóquese en crear una buena impresión inicial.
2. Mantenga su aplomo. Relájese, sonría cuando sea apropiado, esté alegre durante toda la entrevista.
3. Mantenga el contacto visual, una buena postura, y hable claramente. No entrelace sus dedos o juegue con sus joyas, pelo, o ropa. Siéntese cómodamente en su silla. No fume, incluso si lo invitan.
4. Junto con las copias de documentos relevantes que apoyen su candidatura, lleve con usted copias adicionales de su currículum vitae.
5. Presente bien su historia y sus puntos de venta. Responda directamente a las preguntas. Evite respuestas de una palabra o demasiado extensas.
6. Deje que el entrevistador tome la iniciativa, pero no sea pasivo. Encuentre una oportunidad para dirigir la conversación hacia cosas sobre las que usted quiere que el entrevistador conozca.

7. Para terminar con éxito, exponga su punto más importante o haga su pregunta más pertinente durante la última parte de la entrevista.
8. No vacile en "cerrar". Usted podría decir, "estoy muy interesado en el puesto, y he disfrutado esta entrevista".
9. Obtenga la tarjeta de presentación del entrevistador o la dirección y teléfono de modo que usted pueda realizar un seguimiento posterior.

Un consejo sobre cómo comportarse durante la entrevista: antes de abrir la boca, averigüe *qué hace* un gerente de marca, representante de ventas, investigador de mercado, ejecutivo de cuenta publicitario, u otra posición para la cual usted se esté entrevistando.

Después de la entrevista Después de la entrevista, haga lo siguiente:

1. Cuando haya terminado la entrevista, registre los puntos clave. Asegúrese de anotar quién debe realizar el seguimiento y cuándo podría esperar una decisión.
2. Analice la entrevista objetivamente, incluyendo las preguntas que le hicieron, sus respuestas, su presentación global en la entrevista, y las respuestas del entrevistador a puntos específicos.
3. Inmediatamente después, envíe una carta de agradecimiento donde mencione cualquier punto adicional y su buena voluntad de suministrar información adicional.
4. Si no lo contactan en el tiempo determinado, escriba o llame al entrevistador para determinar su estado.

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

Si su primera entrevista se lleva a cabo en otras instalaciones, como en su universidad o en una feria de trabajo, y si tuvo éxito en la entrevista inicial, será invitado a visitar la organización. La entrevista en la compañía probablemente durará varias horas, o hasta un día entero. La organización examinará su interés, madurez, entusiasmo, seguridad en sí mismo, lógica, y conocimientos funcionales y sobre la compañía. Usted debe hacer preguntas sobre cuestiones de importancia. Averigüe acerca del ambiente de trabajo, el papel del puesto, las responsabilidades, las oportunidades de progreso, las cuestiones industriales actuales, y la personalidad de la compañía. La compañía quiere descubrir si usted es la persona adecuada para el trabajo, mientras que usted quiere averiguar si este es el trabajo ideal para usted. La clave es determinar si existe el ajuste adecuado entre usted y la compañía.

Empleos de marketing

Esta sección describe algunos puestos clave de marketing.

PUBLICIDAD

La publicidad es actualmente uno de los campos más populares en el marketing. De hecho, la revista *Money* menciona un puesto en publicidad como uno de los 50 mejores empleos en Estados Unidos.

Descripciones del trabajo Los puestos publicitarios clave incluyen al redactor publicitario, director de arte, gerente de producción, ejecutivo de cuenta, y planificador/comprador de medios.

- Los *redactores publicitarios* escriben el texto publicitario y ayudan a encontrar conceptos detrás de las palabras escritas y de las imágenes visuales de los anuncios.
- Los *directores de arte* son la otra parte del equipo creativo, ayudan a traducir las ideas de los redactores publicitarios en impresionantes imágenes visuales llamadas "diseños". Los artistas de la agencia desarrollan diseños impresos, de empaques, disposiciones para la televisión (llamadas "storyboards" o esquemas audiovisuales del argumento), logotipos corporativos, marcas comerciales, y símbolos.
- Los *gerentes de producción* son responsables de la creación física de los anuncios, y son contratados por la compañía o por casas productoras externas.
- Los *ejecutivos de desarrollo de cuenta* investigan y entienden a los clientes y los mercados de sus clientes y ayudan a desarrollar el marketing y las estrategias publicitarias.
- Los *ejecutivos de cuenta* sirven como enlaces entre los clientes y las agencias, coordinan la planificación, creación, producción, y realización de la campaña publicitaria para la cuenta.
- Los *planificadores de medios (o compradores)* determinan la mejor combinación de televisión, radio, periódico, revista, y otros medios para la campaña publicitaria.

Habilidades requeridas, trayectorias de carrera, y salarios típicos El trabajo en publicidad requiere un gran don de gentes para relacionarse estrechamente con una base de clientes a menudo difícil y exigente. Además, la publicidad atrae a gente con sólidas habilidades de planificación, resolución de problemas, creatividad, comunicación, iniciativa, liderazgo, y presentación. La publicidad implica trabajar bajo altos niveles de tensión y presión creados por inexorables fechas límite. Los anunciantes con frecuencia tienen que trabajar largas horas para cumplir con las fechas límite de una presentación. Pero los logros de trabajo son muy evidentes, y los resultados de las estrategias creativas son observados por miles o hasta por millones de personas.

Debido a que son tan buscados, los puestos en la publicidad a veces requieren un MBA. Pero hay muchos empleos abiertos para estudiantes universitarios de negocios, artes gráficas, y artes liberales. Las posiciones publicitarias a menudo sirven como entradas a la dirección de nivel más alto. Además, con la apertura de oficinas de grandes agencias publicitarias en todo el mundo, existe la posibilidad de finalmente trabajar en campañas globales.

Los salarios publicitarios iniciales son relativamente bajos comparados con los de otros trabajos de marketing debido a la fuerte competencia por los puestos publicitarios para principiantes. Usted podría incluso considerar trabajar sin remuneración para poder entrar. La compensación aumentará rápidamente cuando se convierta en ejecutivo de cuenta u ocupe otros puestos administrativos. Para obtener más hechos y cifras, consulte las páginas web de *Advertising Age*, una publicación clave de la industria de los anuncios (www.adage.com, haga clic en el botón de Job Bank), y la Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad (www.aaaa.org).

ADMINISTRACIÓN DE MARCA Y DE PRODUCTO

Los gerentes de marca y de producto planifican, dirigen, y controlan las labores de negocios y de marketing para sus productos. Están implicados en investigación y desarrollo, empaque, fabricación, ventas y distribución, publicidad, promoción, investigación de mercados, y análisis y pronóstico de negocios.

Descripciones del trabajo El equipo de administración de marca de una compañía consiste en personas que desempeñan diversos puestos.

- Los *gerentes de marca* guían el desarrollo de las estrategias de marketing para una marca específica.
- Los *subgerentes de marca* son responsables de ciertos componentes estratégicos de la marca.
- Los *gerentes de producto* supervisan varias marcas dentro de una línea de productos o un grupo de productos.
- Los *gerentes de categoría de producto* dirigen múltiples líneas de producto dentro de su categoría.
- Los *analistas de mercado* investigan el mercado y proporcionan importante información estratégica a los gerentes de proyecto.
- Los *directores de proyecto* son responsables de recopilar información de marketing sobre el proyecto de marketing o el proyecto de un producto.
- Los *directores de investigación* supervisan la planificación, recopilación, y análisis de toda la investigación organizativa.

Habilidades requeridas, trayectorias de carrera, y salarios típicos La administración de marca y de producto requiere sólidas habilidades analíticas, de resolución de problemas, de presentación, de comunicación, liderazgo, y la capacidad de trabajar bien en equipo. La administración de producto requiere largas hora e implica la gran presión de dirigir grandes proyectos. En las compañías de bienes de consumo el recién llegado —quien por lo general necesita un MBA— se une al equipo de marca como ayudante y aprende las tareas realizando análisis numéricos y observando a la gente de más experiencia. Esta persona finalmente encabeza el equipo y después llega a administrar una marca más grande, luego varias marcas. Muchas compañías de bienes industriales también tienen gerentes de producto. La administración de producto es una de las mejores bases para la formación de futuros funcionarios corporativos. La administración de producto ofrece también buenas oportunidades para trasladarse al marketing internacional. Los gerentes de producto ganan salarios relativamente altos. Debido a que esta categoría de trabajo a menudo requiere una maestría, el salario inicial tiende a ser más alto que en otras categorías de marketing tales como la publicidad o la venta al detalle.

VENTAS, ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

En las ventas y en la administración de ventas existen oportunidades en una amplia variedad de organizaciones lucrativas y no lucrativas, y en organizaciones de productos y servicios, incluyendo organizaciones financieras, de seguros, de consultoría, y gubernamentales.

Descripciones del trabajo Los trabajos clave incluyen ventas al consumidor, ventas industriales, gerentes de cuentas nacionales, soporte de servicio, capacitación en ventas, administración de ventas, y televendedores.

- Las ventas al *consumidor* implican vender productos y servicios de consumo por medio de detallistas.
- Las *ventas industriales* incluyen la venta de productos y servicios a otros negocios.
- Los *gerentes de cuentas nacionales (NAM)* supervisan algunas cuentas muy grandes.
- El personal de *soporte de servicio* apoya a los vendedores durante y después de la venta de un producto.
- El personal de *capacitación en ventas* instruye a las personas recién contratadas y proporciona formación actualizada para todo el personal de ventas.
- La *administración de ventas* incluye una secuencia de diversas posiciones que van desde gerente regional hasta vicepresidente de ventas.
- El *televendedor* (que no debe ser confundido con el vendedor telefónico a los hogares de los consumidores) ofrece servicio y apoyo a los vendedores que están fuera de la compañía.

Los vendedores disfrutan de vidas profesionales activas trabajando fuera de la oficina y relacionándose con otras personas. Manejan su propio tiempo y actividades. La competencia por los empleos mejor pagados puede ser intensa. Todos los trabajos de ventas son diferentes, pero algunos puestos implican extensos viajes, días laborales largos, y trabajo bajo presión, lo cual puede afectar negativamente la vida personal. También podría esperar ser transferido más de una vez entre la oficina central de la compañía y las oficinas regionales.

Habilidades requeridas, trayectorias de carrera, y salarios típicos Las ventas son una profesión en la que usted trabajará con gente todos los días, durante todo el día. Además del don de gentes, los profesionales de las ventas requieren poseer habilidades de comunicación y ventas. En ventas, la mayoría de los puestos también requiere una gran capacidad de resolución de problemas, análisis, presentación, y liderazgo, así como creatividad e iniciativa. La capacidad para trabajar en equipo cada vez es más importante.

Las trayectorias de carrera van desde vendedor hasta niveles más altos de administración de ventas por zona, por región y, en muchos casos, la alta dirección de la compañía. Actualmente, la mayor parte de los puestos de administración de ventas para principiantes requiere un título universitario. Cada vez más, la gente que busca empleos en ventas adquiere experiencia a través de pasantías o de un empleo de tiempo parcial antes de graduarse. Aunque hay una gran tasa de rotación (una de cuatro personas deja su empleo en un año), los puestos en ventas son grandes trampolines hacia posiciones de mando, con más directores ejecutivos que comienzan en las ventas en vez de en cualquier otra posición inicial. Posiblemente esto explica por qué la competencia por los mejores empleos en ventas es tan intensa.

Los salarios base en las ventas quizás resulten módicos, pero la compensación a menudo se complementa con significativas comisiones, dividendos adicionales, u otros planes de incentivos. Además, muchos empleos en ventas incluyen la concesión de un automóvil de la compañía o ayuda para el mantenimiento del automóvil del vendedor. Los vendedores exitosos están entre los empleados mejor pagados de la mayor parte de las compañías.

OTROS EMPLEOS DE MARKETING

Venta al detalle La venta al detalle proporciona una oportunidad temprana de asumir responsabilidades de marketing. Los empleos clave incluyen gerente de tienda, gerente regional, comprador, gerente de departamento, y vendedor.

Los *gerentes de tienda* dirigen la administración y la operación de una tienda individual. Los *gerentes regionales* manejan grupos de tiendas ubicadas en varios estados e informan sobre su desempeño a la oficina central. Los *compradores* seleccionan y compran la mercancía que la tienda vende. El *gerente de departamento* actúa como gerente de tienda de un departamento, como el de ropa, pero a nivel departamento. El *vendedor* vende la mercancía a consumidores detallistas. La venta al detalle puede implicar el traslado, pero generalmente hay pocos viajes, a menos que usted sea un comprador. Asimismo, requiere de cierto don de gentes y grandes habilidades para vender porque los detallistas están

constantemente en contacto con los clientes. El entusiasmo, la buena voluntad, y las habilidades de comunicación también son muy provechosos para los detallistas.

Los detallistas trabajan muchas horas, pero sus actividades diarias a menudo son más estructuradas que algunos tipos de puestos de marketing. Los salarios iniciales en la venta al detalle tienden a ser bajos, pero aumentan a medida que se obtienen puestos administrativos o puestos especializados en venta al detalle.

Investigación de mercados Los investigadores de mercados se relacionan con los gerentes para definir los problemas e identificar la información requerida para resolverlos. Diseñan proyectos de investigación, preparan cuestionarios y muestras, analizan datos, elaboran informes, y presentan sus conclusiones y recomendaciones a la dirección. Deben entender las estadísticas, el comportamiento de los consumidores, la psicología, y la sociología. Una maestría podría ser muy útil. Las oportunidades de carrera existen con fabricantes, detallistas, algunos mayoristas, asociaciones comerciales y de la industria, bufetes de investigación de mercados, agencias publicitarias, y dependencias no lucrativas gubernamentales y privadas.

Planificación de producto nuevo Las personas interesadas en la planificación de un producto nuevo pueden encontrar oportunidades en muchos tipos de organizaciones. Por lo general, necesitan de buenos antecedentes en marketing, investigación de mercados, y pronósticos de ventas; habilidades organizativas para motivar y coordinar a otros; y quizás requieran estudios técnicos. Por lo general, esta gente trabaja primero en otros puestos de marketing antes de unirse al departamento de productos nuevos.

Logística de marketing (Distribución física) La logística de marketing, o distribución física, es un campo grande y dinámico, con muchas oportunidades de carrera. Los principales transportistas, fabricantes, mayoristas, y detallistas emplean especialistas en logística. Cada vez más, los equipos de marketing incluyen especialistas de logística, y las trayectorias de carrera de los gerentes de marketing incluyen asignaturas de logística de marketing. Una asignatura en métodos cuantitativos, finanzas, contabilidad, y marketing le proporcionará las habilidades necesarias para entrar en el campo.

Relaciones públicas Casi todas las organizaciones tienen personal de relaciones públicas para anticiparse a los potenciales problemas con diversos públicos, manejar las quejas, tratar con los medios, y crear la imagen corporativa. La gente interesada en relaciones públicas debe ser capaz de hablar y escribir claramente y de modo persuasivo, y debe tener formación en periodismo, comunicaciones, o artes liberales. En este trabajo los desafíos son muy variados y muy orientados hacia la gente.

Servicios no lucrativos Los empleos no lucrativos clave incluyen director de marketing, director de desarrollo, coordinador de eventos, especialista en publicaciones, y voluntarios internos. El *director de marketing* es responsable de todas las actividades de marketing de la organización. El *director de desarrollo* organiza, maneja, y dirige las campañas para recaudar fondos que mantienen a la organización no lucrativa. Un *coordinador de eventos* dirige todos los aspectos de los eventos organizados para recaudar fondos, desde la planificación inicial hasta la realización. El *especialista en publicaciones* supervisa las publicaciones diseñadas para promover la conciencia sobre la organización. Aunque típicamente es un puesto no remunerado, el *voluntario interno* realiza varias funciones de marketing, y este trabajo puede ser un paso importante para obtener un puesto de tiempo completo. El sector no lucrativo normalmente no es para alguien que esté muy interesado en el dinero. Más bien, casi todas las organizaciones no lucrativas buscan gente con un fuerte sentido de espíritu comunitario y deseos de ayudar a otros. Así, el salario inicial generalmente es inferior al pagado en otros campos de marketing. Sin embargo, cuanto más grande sea la organización, se tienen mejores posibilidades de aumentar los ingresos cuando se avance hacia la dirección superior.

Otros recursos

Las asociaciones y organizaciones de marketing profesional son otra fuente de información sobre carreras. Los mercadólogos pertenecen a muchas de estas sociedades. En su búsqueda de trabajo, usted puede ponerse en contacto con algunas de las siguientes organizaciones:

American Advertising Federation, 1101 Vermont Avenue, NW, Suite 500, Washington, DC 20005. (202) 898-0089 (www.aaf.org)

American Marketing Association, 311 South Wacker Drive, Suite 5800, Chicago, IL 60606. (800) AMA-1150 (www.ama.org)

Market Research Association, 2189 Silas Deane Highway, Suite 5, Rocky Hill, CT 06067. (860) 257-4008 (www.mra-net.org)

National Association of Sales Professionals, 11000 North 130th Place, Scottsdale, AZ 85259. (480) 951-4311 (www.nasp.com)

National Management Association, 2210 Arbor Boulevard, Dayton, OH 45439. (937) 294-0421 (www.nmal.org)

National Retail Federation, 325 Seventh Street NW, Suite 1100, Washington, DC 20004. (800) NRF-HOW2 (www.nrf.com)

Product Development and Management Association, 15000 Commerce Parkway, Suite C, Mount Laurel, NJ 08054 (800) 232-5241 (www.pdma.org)

Public Relations Society of America, 33 Maiden Lane, Eleventh Floor, Nueva York, NY 10038. (212) 460-1400 (www.prsa.org)

Sales and Marketing Executives International, PO Box 1390, Sumas, WA 98295-1390. (312) 893-0751 (www.smei.org)

The Association of Women in Communications, 780 Ritchie Highway, Suite 28-S, Severna Park, MD 21146. (410) 544-7442 (www.womcom.org)

Women Executives in Public Relations, FDR Station, PO Box 7657, Nueva York, NY 10150-7657. (212) 859-7375 (www.wepr.org)

Glosario

Acercamiento Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor conoce al cliente por primera vez.

Acercamiento previo Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor aprende lo más que puede acerca de un prospecto de cliente antes de realizar una visita de ventas.

Adaptación de comunicación Estrategia de comunicación global que adapta plenamente los mensajes publicitarios a los mercados locales.

Adaptación de producto Adaptar un producto de modo que satisfaga las condiciones o los deseos locales de mercados extranjeros.

Administración de la cadena de suministro Manejar flujos de valor agregado de materiales, productos terminados, e información relacionada, entre los proveedores, la compañía, los revendedores, y los usuarios finales.

Administración de la fuerza de ventas Análisis, planificación, implementación, y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye establecer y diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, compensar, y evaluar a los vendedores de la compañía.

Administración de la relación con el cliente (CRM) Manejo de información detallada sobre clientes individuales y administración cuidadosa de los "puntos de contacto" con el cliente para maximizar su lealtad.

Administración de las relaciones con el cliente Proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al proporcionarle valor y satisfacción superiores.

Administración de las relaciones con los socios Trabajar estrechamente con los socios de otros departamentos dentro y fuera de la compañía para ofrecer conjuntamente mayor valor al cliente.

Administración de logística integrada Concepto de logística que hace hincapié en el trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing, a fin de aumentar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

Administración de marketing El arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables.

Agencia de protección al consumidor Movimiento organizado de ciudadanos y dependencias gubernamentales que busca mejorar los derechos y el poder de los compradores en relación con los vendedores.

Agencia de publicidad Compañía de servicios de marketing que ayuda a las organizaciones a planificar, preparar, implementar, y evaluar una parte o la totalidad de sus programas de publicidad.

Agente Mayorista que representa a compradores o vendedores de forma relativamente fija, sólo efectúa unas cuantas funciones, y no asume la propiedad de los bienes.

Ambientalismo Movimiento organizado de ciudadanos, compañías, y dependencias gubernamentales que se preocupan por proteger y mejorar el ambiente donde viven las personas.

Análisis de cartera Proceso mediante el cual la administración evalúa los productos y negocios que constituyen la compañía.

Análisis de negocios Revisión de las proyecciones de ventas, de los costos, y de las utilidades de un producto nuevo para determinar si estos factores satisfacen los objetivos de la compañía.

Análisis de valor Estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes de un producto para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar, o elaborar con métodos de producción menos costosos.

Análisis FODA Evaluación global de las fortalezas **(F)**, oportunidades **(O)**, debilidades **(D)**, y amenazas **(A)** —riesgos— de la compañía.

Aprendizaje Cambios en el comportamiento de un individuo como resultado de la experiencia.

Auditoría de marketing Examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico de entorno, objetivos, estrategias y actividades de una compañía para determinar áreas problemáticas y oportunidades, y para recomendar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la compañía.

Baby Boomers Los 78 millones de estadounidenses nacidos durante el *baby boom*, después de la Segunda Guerra Mundial, que duró hasta principios de los años de 1960.

Base de datos de clientes Colección organizada de datos extensos acerca de clientes o prospectos individuales; incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos, y de comportamiento.

Bases de datos en línea Acervos computarizados de información que pueden obtenerse a partir de fuentes comerciales en línea o por internet.

Bases de datos internas Acervos electrónicos de información sobre el consumidor y el mercado que se obtienen de fuentes de datos ubicadas dentro de la compañía.

Búsqueda de prospectos Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor identifica clientes potenciales calificados.

Cadena de valor Es la serie de departamentos que efectúan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la compañía.

Cadena servicio-utilidades Factor que vincula las utilidades de una compañía de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Cadenas de tiendas Dos o más tiendas que tienen el mismo dueño y se controlan conjuntamente, efectúan compras y promoción centralizadas, y venden líneas de mercancía similares.

Calidad de producto Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, entre otros valiosos atributos.

Canal de distribución convencional Canal que consiste en uno o más productores, mayoristas, y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

Canal de marketing (canal de distribución) Conjunto de organizaciones que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.

Canal de marketing directo Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.

Canal de marketing indirecto Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

Cartera de negocios El conjunto de negocios y productos que constituyen la compañía.

Centro comercial Grupo de detallistas planificado, desarrollado, y administrado como una unidad.

Centro de compras Todos los individuos y unidades que participan en el proceso de decisión de compras industriales.

Centro de distribución Bodega grande, altamente automatizada, diseñada para recibir mercancía proveniente de distintas plantas y proveedores, tomar pedidos, surtirlos de manera eficiente, y entregar la mercancía a los clientes lo más rápidamente posible.

Ciclo de vida del producto (CVP) Es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco

etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez, y decadencia.

Cierre Etapa del proceso de ventas cuando el vendedor solicita al cliente la realización de un pedido.

Clases sociales Divisiones relativamente permanentes y ordenadas de una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses, y comportamientos similares.

Club de bodega Detallista de precio rebajado que vende una selección limitada de comestibles, aparatos domésticos, ropa y diversos artículos de marca a miembros que pagan cuotas de membresía anuales.

Comercialización Introducción de un producto nuevo en el mercado.

Comercio electrónico Procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por internet.

Comercio electrónico B2B (compañía a compañía) Usar redes de compraventa B2B, sitios de subastas, Bolsas *spot*? catálogos en línea de productos, sitios de intercambio, y otros recursos en línea para llegar a nuevos clientes, atender más eficazmente a los clientes actuales, y lograr eficiencias en la compra y mejores precios.

Comercio electrónico B2C (compañía a consumidor) Venta en línea de bienes y servicios a los consumidores finales.

Comercio electrónico C2B (consumidor a compañía) Compraventa en línea en la que los consumidores buscan compañías que venden, se enteran de sus ofertas, e inician compras, incluso a veces llegan a establecer los términos de la transacción.

Comercio electrónico C2C (consumidor a consumidor) Intercambios en línea de bienes e información entre consumidores finales.

Compañía conjunta Ingresar en mercados extranjeros uniéndose a compañías extranjeras para producir o vender un producto o servicio.

Compañía global Compañía que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de investigación y desarrollo, producción, marketing, y financiamiento, además de ventajas en sus costos y en su reputación que no están al alcance de competidores exclusivamente nacionales.

Compañías de clic e instalaciones físicas Compañías tradicionales con instalaciones físicas que han añadido el marketing en línea a sus operaciones.

Compañías de sólo clic Las llamadas punto-com, que operan únicamente en línea, sin presencia de instalaciones físicas en el mercado.

Compensación Fondos de promoción que los fabricantes pagan a los detallistas a cambio de que éstos exhiban sus productos de cierta manera favorable.

Comportamiento de compra del consumidor El comportamiento de compra de los consumidores finales —individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal.

Comportamiento del comprador industrial Es el comportamiento de compra de organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores.

Comunicaciones integradas de marketing (CIM) Concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y sus productos.

Comunidad económica Grupo de naciones que se organizan para alcanzar metas comunes en cuanto a la reglamentación del comercio internacional.

Comunidades web Sitios web que permiten a los miembros reunirse en línea e intercambiar opiniones acerca de temas de interés común.

Concepto de producto Versión detallada de la idea del producto nuevo en términos que el consumidor entiende.

Concepto de rueda de ventas al detalle Concepto de ventas al detalle según el cual los tipos nuevos de detallistas suelen iniciar como negocios de bajo margen de ganancias, bajo precio, y baja categoría, pero luego se convierten en negocios de precio más alto y servicios más completos, hasta que eventualmente llegan a ser iguales que los detallistas convencionales que sustituyeron.

Conflicto de canal Desacuerdo entre los miembros del canal de marketing en cuanto a metas y funciones —quién hará qué cosa y qué obtendrá cada quien a cambio.

Contracomercio Comercio internacional que implica el intercambio directo o indirecto de bienes por otros bienes en lugar de efectivo.

Contratación de administración Compañía conjunta en la que la compañía nacional proporciona conocimientos y habilidades administrativas a una compañía extranjera que proporciona el capital; la compañía nacional exporta servicios administrativos, no productos.

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

Corredor Mayorista que no se vuelve propietario de los bienes, y cuya función consiste en reunir a quienes compran y venden y ayudar en la negociación de compraventa.

Costos fijos Costos que no varían con el nivel de producción o de ventas.

Costos totales Suma de los costos fijos y variables de un nivel determinado de producción.

Costos variables Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Cultura Conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y otras instituciones importantes.

Cuota de ventas Estándar que establece cuánto deben vender los vendedores y cómo deben dividirse las ventas entre los productos de la compañía.

Curva de demanda Curva que muestra el número de unidades que el mercado compraría en un periodo de tiempo determinado, según los diferentes precios que podrían cobrarse.

Datos primarios Información que se recaba para cumplir un propósito específico.

Datos secundarios Información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para algún otro fin.

Declaración de misión Expresión del propósito de la organización —lo que desea lograr en el entorno más amplio.

Declaración de posicionamiento Declaración que resume la posición de una compañía o marca; debe seguir el siguiente formato: Para (segmento meta y necesidad) nuestra (marca) es (concepto) que (diferencia).

Demanda derivada Demanda industrial que, en última instancia, proviene de (se deriva de) la demanda de bienes de consumo.

Demandas Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

Demografía El estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

Depuración de ideas Examinar ideas de productos nuevos para encontrar las buenas y desechar las malas lo antes posible.

Desarrollo de mercado Estrategia de crecimiento de una compañía que busca identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales.

Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de productos originales, mejoras a productos, modificaciones de productos, y marcas nuevas mediante las labores de investigación y desarrollo de la empresa.

Desarrollo de producto (1) Estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a seg-

mentos de mercado actuales. **(2)** Desarrollar el concepto de producto hasta lograr un producto físico para asegurar así que la idea de producto se pueda convertir en un producto práctico.

Desarrollo de una estrategia de marketing Diseño de una estrategia inicial de marketing para un producto nuevo con base en el concepto del producto.

Desarrollo secuencial de productos Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la que un departamento de la compañía termina su etapa del proceso antes de pasar el producto nuevo al departamento y etapa siguientes.

Desarrollo simultáneo (o basado en equipos) de productos Estrategia de desarrollo de nuevos productos en la que diversos departamentos de la compañía trabajan en estrecha colaboración, traslapando los pasos del proceso de desarrollo del producto a fin de ahorrar tiempo y aumentar la eficacia.

Descuento Reducción directa en el precio de la compra durante un periodo específico.

Deseos Forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual.

Desintermediación Desplazamiento de intermediarios de un canal de marketing por el fabricante, o desplazamiento de revendedores tradicionales por tipos de intermediarios radicalmente nuevos.

Desinversión (o eliminación) Reducción de la cartera de negocios al eliminar productos o unidades de negocio que no son rentables o ya no concuerdan con la estrategia global de la compañía.

Detallista Negocio cuyas ventas provienen *primordialmente* de la venta al detalle.

Detallista de precio rebajado Detallista que compra a precios de mayoreo menores que los normales y vende a precios menores que los de venta al detalle. Como ejemplos están las tiendas de fábrica, detallistas independientes, y los clubes de bodega.

Detallista de precio rebajado independiente Detallista de precio rebajado propiedad de empresarios, operado por empresarios, o que es una división de una corporación de ventas al detalle más grande.

Determinación de costos meta Fijación de precios que parte de un precio de venta ideal y posteriormente establece costos meta que asegurarán se cumpla con ese precio.

Determinación de mercados meta Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y selección de los segmentos en los que se ingresará.

Disonancia cognoscitiva Molestia del comprador causada por un conflicto posterior a la compra.

Distribución exclusiva Conceder a una cantidad limitada de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Distribución intensiva Tener en existencia el producto en tantos expendios como sea posible.

Distribución selectiva Uso de más de uno, pero menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

Diversificación Estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y mercados actuales de la compañía.

Elasticidad del precio Medida de la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio.

Eliminador de categoría Tienda gigante de especialidad que ofrece un surtido muy completo de una línea específica y cuenta con empleados que conocen bien esa línea.

Empaque Actividades de diseño y producción del recipiente, o envoltura, necesario para transportar un producto.

Engel, leyes de Diferencias observadas hace más de un siglo por Ernst Engel con respecto a cómo la gente desplaza sus gastos entre alimentos, vivienda, transporte, cuidado de la salud, y otras categorías de bienes y servicios a medida que aumenta el ingreso familiar.

Entorno cultural Instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad.

Entorno de marketing Fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta.

Entorno económico Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno natural Recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

Entorno político Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad dada y los limitan.

Entorno tecnológico Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y a su vez generan nuevos productos y oportunidades de mercado.

Entrevistas de grupo de enfoque Entrevistas personales en las que se invita a entre seis y diez personas a reunirse durante unas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio, u organización. El entrevistador "enfoca" el análisis del grupo en las cuestiones importantes.

Estilo Modo de expresión básico y distintivo.

Estilo de vida Patrón de vida de una persona, expresado en términos de sus actividades, intereses y opiniones.

Estrategia de atracción Estrategia de promoción que requiere del gasto cuantioso en publicidad y promoción entre los consumidores para crear una demanda que atraerá al producto a través de los canales de distribución.

Estrategia de empuje Estrategia de promoción que requiere el uso de la fuerza de ventas y la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución.

Estrategia de marketing Lógica de marketing con la cual las unidades de negocio esperan alcanzar sus objetivos de marketing.

Estructura de la fuerza de ventas territorial Organización de la fuerza de ventas que asigna a cada vendedor un territorio geográfico exclusivo en el que el vendedor maneja toda la línea de productos de la compañía.

Estructura de la fuerza de ventas por clientes Organización de la fuerza de ventas en la cual los vendedores se especializan en venderle únicamente a ciertos clientes o industrias.

Estructura de la fuerza de ventas por producto Organización de la fuerza de ventas bajo la cual los vendedores se especializan en vender sólo una parte de los productos o líneas de la compañía.

Etapa de crecimiento Etapa del ciclo de vida del producto en la que las ventas del producto comienzan a aumentar rápidamente.

Etapa de decadencia Etapa del ciclo de vida de un producto en la que las ventas del producto comienzan a declinar.

Etapa de introducción Etapa del ciclo de vida de un producto en la que el producto nuevo se distribuye inicialmente y se encuentra disponible para la venta.

Etapa de madurez Etapa del ciclo de vida del producto en la que el crecimiento de las ventas se reduce o detiene.

Exportación Ingresar en un mercado extranjero vendiendo bienes producidos, a menudo con poca modificación, en el país de origen de la compañía.

Extensión de línea Utilización de una marca exitosa para introducir artículos adicionales en una categoría de productos determinada, tal como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes adicionales o tamaños de envase.

Extensión de marca Usar un nombre de marca exitoso para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.

Extensión directa de producto Comercializar un producto en un mercado extranjero sin cambio alguno.

Extranet Red que conecta a una compañía con sus proveedores y distribuidores.

Fabricación por contrato Empresa conjunta en la que una compañía contrata fabricantes en un mercado extranjero para elaborar un producto o prestar un servicio.

Fijación de precios basada en el punto de equilibrio (fijación de precios basada en la utilidad meta) Fijar el precio para cubrir justamente los costos de fabricar y vender un producto; o fijar el precio a modo de obtener cierta utilidad meta.

Fijación de precios basada en el buen valor Ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable.

Fijación de precios basada en el valor Establecer un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor.

Fijación de precios de costo más margen Suma de un margen de utilidad estándar al costo del producto.

Fijación de precios de valor agregado Vincular características y servicios de valor agregado a las ofertas para diferenciarlas y apoyar así precios más altos, en vez de recortar los precios para igualar los de la competencia.

Fijación de precios dinámica Ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones individuales.

Fijación de precios geográfica Fijación de precios basada en la ubicación geográfica del comprador.

Fijación de precios para línea de productos Fijar los niveles del precio entre los diversos artículos de una línea de productos con base en las diferencias en el costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de las diferentes características, y los precios de los competidores.

Fijación de precios para paquete de productos Combinar varios productos y ofrecer el conjunto a un precio reducido.

Fijación de precios para penetrar en el mercado Fijar un precio bajo para un producto nuevo con el fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una participación de mercado amplia.

Fijación de precios para producto cautivo Determinar el precio para productos que se tienen que usar junto con un producto principal, como las navajas de una rasuradora y la película para una cámara.

Fijación de precios para producto opcional Establecimiento de los precios para productos opcionales o accesorios que van junto con un producto principal.

Fijación de precios para subproductos Establecer un precio para los subproductos con el fin de hacer más competitivo el precio del producto principal.

Fijación de precios por descremado Fijar un precio alto para un producto nuevo con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen mayor.

Fijación de precios promocional Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista, y a veces hasta por debajo de su costo, con el fin de incrementar las ventas a corto plazo.

Fijación de precios psicológica Estrategia de fijación de precios que considera la psicología de los precios y no simplemente la economía; el precio se utiliza para decir algo acerca del producto.

Fijación de precios segmentada Vender un producto o servicio a dos o más precios, donde la diferencia en precio no se basa en diferencias en los costos.

Franquicia Asociación contractual entre un fabricante, un mayorista, o una organización de servicio (franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compra el derecho a poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicia.

Fuerza de ventas externa (o fuerza de ventas de campo) Vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes.

Fuerza de ventas interna Vendedores internos que trabajan desde sus oficinas por teléfono, internet, o reciben visitas de posibles compradores.

Generación de ideas Búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

Generación X Los 49 millones de estadounidenses nacidos entre 1965 y 1976, durante la "escasez de nacimientos" que siguió al baby boom.

Generación Y Los 72 millones de estadounidenses hijos de los baby boomers y nacidos entre 1977 y 1994.

Grupo Dos o más personas que interactúan para alcanzar metas individuales o colectivas.

Imperdurabilidad de los servicios Característica importante de los servicios —no pueden almacenarse para un uso o venta posteriores.

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

Inseparabilidad de los servicios Característica importante de los servicios —se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean éstos personas o máquinas.

Intangibilidad de los servicios Característica importante de los servicios —no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos.

Inteligencia de marketing Obtención y análisis sistemáticos de información, disponible públicamente, acerca de los competidores y sucesos del entorno de marketing.

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

Intermediarios de marketing Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, compañías de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Internet Inmensa red pública de redes de computadoras que vincula a usuarios de todo tipo, ubicados en todo el mundo, entre sí y con un "depósito de información" asombrosamente grande.

Intranet Red interna de una compañía que conecta a las personas tanto entre sí como con la red de la compañía.

Invención de productos Crear productos o servicios nuevos para mercados extranjeros.

Inversión directa Ingresar en un mercado extranjero mediante el establecimiento de instalaciones de ensamblado o de fabricación basadas en el extranjero.

Investigación causal Investigación de mercados que busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

Investigación de mercados Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Investigación de mercados en línea (por internet) Obtención de datos primarios mediante encuestas vía internet y grupos de enfoque puestos en línea.

Investigación descriptiva Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demográficas y actitudes de los consumidores.

Investigación experimental Obtención de datos primarios mediante la selección de grupos equivalentes de sujetos a quienes se les aplica diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados, para detectar las diferencias en las respuestas de los grupos.

Investigación exploratoria Investigación de mercados que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación por encuesta Obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias, y comportamiento de compra.

Investigación por observación Obtención de datos primarios mediante la observación de las personas, acciones y situaciones pertinentes.

Licenciamiento Método utilizado para ingresar en un mercado extranjero mediante la firma de un convenio entre la compañía y un licenciatario del mercado extranjero para otorgar el derecho a usar un proceso de fabricación, una marca comercial, una patente, un secreto industrial, u otro elemento de valor a cambio de una cuota o regalía.

Líder de opinión Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades, conocimientos, personalidad, u otras características especiales, ejerce influencia sobre otros.

Línea de productos Grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios, o quedan dentro de ciertos rangos de precio.

Logística de marketing (distribución física) Tareas necesarias para planificar, implementar, y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados, e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

Macroentorno Grandes fuerzas de la sociedad —demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales— que afectan el microentorno.

Manejo de objeciones Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor busca, aclara, y supera las objeciones que el cliente podría tener con respecto a comprar.

Marca Nombre, término, signo, símbolo, diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y busca diferenciarlos de los de sus competidores.

Marca propia (o marca de tienda) Marca creada por, y propiedad de, el revendedor de un producto o servicio.

Marcas conjuntas Práctica de usar los nombres de marca establecidos de dos compañías diferentes en un mismo producto.

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

Marketing con sentido de misión Principio de marketing ilustrado según el cual una compañía debe definir su misión en términos sociales más amplios en vez de en términos de producto más estrechos.

Marketing concentrado (de nicho) Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía busca la participación de uno o varios segmentos, o nichos.

Marketing de respuesta directa por televisión Marketing directo que se realiza por televisión; incluye anuncios televisivos de respuesta directa o infomerciales, y canales de compras en casa.

Marketing de valor Principio del marketing ilustrado según el cual una compañía debe asignar la mayor parte de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente.

Marketing diferenciado Estrategia de cobertura de mercados en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

Marketing directo Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con ello —vía teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet, y otras herramientas de comunicación directa con clientes específicos.

Marketing directo integrado Campañas de marketing directo que usan varios vehículos y múltiples etapas para mejorar las tasas de respuesta y las utilidades.

Marketing en línea Es el lado de venta electrónica del comercio electrónico: lo que hace una compañía para dar a conocer, promover, y vender productos y servicios por internet.

Marketing ilustrado Filosofía de marketing según la cual el marketing de una compañía debe apoyar el mejor desempeño a largo plazo del sistema de marketing.

Marketing individual Adaptar productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales; también se le conoce como "marketing de mercados unitarios", "marketing personalizado", y "marketing uno a uno".

Marketing innovador Principio de marketing ilustrado que requiere que una compañía busque mejoras reales en los productos y en el marketing.

Marketing interactivo Marketing realizado por una compañía de servicios que reconoce que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la interacción comprador-vendedor.

Marketing interno Marketing realizado por una compañía de servicios para capacitar y motivar eficazmente a los empleados de contacto con los clientes y a todo el personal de servicios de apoyo para que trabajen en equipo con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

Marketing local Adaptar marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos locales de clientes —ciudades, barrios, e incluso tiendas específicas.

Marketing no diferenciado (masivo) Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos del mercado y trata de llegar a todo el mercado con una oferta única.

Marketing orientado al consumidor Filosofía de marketing ilustrado según la cual la compañía debe considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor.

Marketing por catálogo Marketing directo mediante catálogos impresos, en video, o electrónicos que se envían por correo a clientes selectos, se proporcionan en tiendas, o se presentan en línea.

Marketing por correo directo Marketing directo mediante envíos de cartas, anuncios, recordatorios, u otros artículos a una persona ubicada en una dirección particular.

Marketing social (concepto de) Principio de marketing ilustrado según el cual una compañía debe tomar decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, los requerimientos de la compañía, y los intereses de largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Marketing social Diseño, implementación, y control de programas que buscan aumentar la aceptación de una idea, causa o práctica social en un grupo meta.

Marketing telefónico Usar el teléfono para vender directamente a los clientes.

Marketing viral Versión de internet del marketing por recomendación —sitios web, mensajes de correo electrónico, u otros eventos de marketing que son tan contagiosos que los clientes quieren comunicarlos a sus amigos.

Marketing, concepto de Filosofía de la administración de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores.

Matriz de crecimiento-participación Método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una compañía en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasifican como estrellas, vacas de dinero en efectivo, signos de interrogación, y perros.

Matriz de expansión de productos y mercados Herramienta de planeación de cartera que sirve para identificar las oportunidades de crecimiento de la compañía mediante penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, o diversificación.

Mayorista Compañía que se dedica primordialmente a actividades de venta al mayoreo.

Mayorista Negocio de propiedad independiente que asume la propiedad de la mercancía que maneja.

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

Mercado de prueba Etapa del desarrollo de nuevos productos en la que el producto y el programa de marketing se prueban en situaciones de mercado más realistas.

Mercado del consumidor Todos los individuos y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para consumo personal.

Mercado meta Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir.

Método costeable Fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la dirección, la compañía puede pagar.

Método de objetivo y tarea Creación del presupuesto de promoción mediante **(1)** la definición de objetivos específicos; **(2)** la determinación de las tareas a efectuarse para alcanzar esos objetivos, y **(3)** la estimación de los costos de realizar dichas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Método de paridad competitiva Establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores.

Método del porcentaje de ventas Determinar el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

Mezcla de marketing adaptada Estrategia de marketing internacional para ajustar los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado internacional meta, incurriendo en más costos pero con la esperanza de obtener mayor participación de mercado y mayores rendimientos.

Mezcla de marketing Conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables —producto, precio, plaza y promoción— que la compañía combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Mezcla de marketing estandarizada Estrategia de marketing internacional que usa básicamente el mismo producto, la misma publicidad, los mismos canales de distribución, y demás elementos de la mezcla de marketing en todos los mercados internacionales de la compañía.

Mezcla de productos (o variedad de productos) Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un comerciante dado ofrece a la venta.

Mezcla de promoción (Mezcla de comunicaciones de marketing) Combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, y herramientas de marketing directo que una compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y crear relaciones con ellos.

Microentorno Fuerzas cercanas a la compañía —compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos— que inciden en su capacidad de servir al cliente.

Micromarketing Práctica de adaptar productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos; incluye el *marketing local* y el *marketing individual*.

Miopía de marketing Error por prestar más atención a los productos específicos ofrecidos por una compañía que a los beneficios y experiencias que generan dichos productos.

Moda Estilo popular o aceptado actualmente en un campo dado.

Modas pasajeras Modas que aparecen rápidamente, se adoptan con gran energía, alcanzan pronto un máximo, y aceleradamente entran en decadencia.

Motivo (impulso) Necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla.

Muestra En una investigación de mercado, segmento de la población seleccionado para representar a toda la población.

Necesidades Estados de carencia percibida.

Negocios electrónicos Uso de plataformas electrónicas —intranets, extranets, e internet— para operar un negocio.

Nivel de canal Capa de intermediarios que realizan alguna función para acercar el producto y su propiedad al comprador final.

Objetivo de publicidad Labor de comunicación específica a ser realizada con un público meta específico durante un periodo específico.

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

Organización de franquicia Sistema vertical de marketing contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador, vincula varias etapas del proceso de producción-distribución.

Participación del cliente Parte que obtiene la compañía por las compras del cliente en sus categorías de producto.

Penetración de mercado Estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto.

Percepción Proceso por el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo.

Personalidad Características psicológicas únicas que originan respuestas relativamente consistentes y duraderas en el entorno individual.

Perspectiva de canal integral Diseño de canales internacionales que tomen en cuenta los eslabones necesarios para distribuir los productos del comerciante a los compradores finales; incluye la oficina central del que vende, los canales de distribución desarrollados entre los distintos países, y los canales localizados dentro de los países.

Planeación estratégica Proceso de crear y mantener coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales.

Posición de un producto Forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes —el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia.

Posicionamiento en el mercado Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Precio Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Precios de referencia Precios que los compradores tienen en mente y a los que se remiten cuando examinan un producto dado.

Presentación Etapa del proceso de ventas en la que el vendedor relata la "historia" del producto al comprador, destacando los beneficios para el cliente.

Proceso de adopción Proceso mental que sigue un individuo desde que se entera de una innovación hasta su adopción final.

Proceso de ventas Pasos que sigue el vendedor al vender, incluyen búsqueda y calificación de prospectos, acercamiento previo, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre, y seguimiento.

Producción, concepto de Idea de que los consumidores prefieren productos que están disponibles y son muy costeables, y de que la organización debe concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

Producto Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.

Producto, concepto de Idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características, y de que por ello la organización debe dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

Producto de comparación Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Producto de consumo Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

Producto de conveniencia Producto de consumo que suele adquirirse frecuentemente, de inmediato, y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra.

Producto de especialidad Producto de consumo con características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.

Producto industrial Producto comprado por individuos y organizaciones para darle procesamiento posterior o usarlo en la conducción de un negocio.

Producto no buscado Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Producto nuevo Bien, servicio, o idea que ciertos clientes potenciales perciben como novedad.

Productos agradables Productos que proporcionan satisfacción inmediata, pero a la larga podrían perjudicar a los consumidores.

Productos deficientes Productos que no tienen atracción inmediata ni beneficios a largo plazo.

Productos deseables Productos que proporcionan tanto satisfacción inmediata como beneficios a largo plazo.

Productos saludables Productos que tienen poco atractivo, pero podrían beneficiar a los consumidores en el largo plazo.

Promoción de ventas Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Propiedad conjunta Empresa conjunta en la que una compañía se asocia con inversionistas de un mercado extranjero para crear un negocio local en el que la compañía comparte la propiedad y el control.

Propuesta de valor Posicionamiento total de una marca —la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona.

Prueba de concepto Exposición de los conceptos de un producto nuevo ante un grupo de consumidores meta para determinar si éstos sienten o no una fuerte atracción por tal producto.

Publicidad Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

Publicidad en línea Anuncios que aparecen mientras los consumidores están navegando en la web, e incluyen banners, intersticiales, ventanas emergentes, y otras formas.

Público Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Recompra directa Situación de compra industrial en la que el comprador realiza un resurtido de cierto pedido sin hacerle modificación alguna y de modo rutinario.

Recompra modificada Situación de compra industrial en la que el comprador desea modificar especificaciones, precios, términos, o proveedores del producto.

Red de entrega de valor Red integrada por la compañía, sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, clientes, los cuales se "asocian" para mejorar el desempeño de todo el sistema.

Redes comerciales abiertas Enormes espacios de mercado electrónicos en los que compradores y vendedores B2B se encuentran en línea, comparten información, y efectúan transacciones de manera eficiente.

Redes comerciales privadas Redes de compraventa B2B que vinculan una compañía dada con sus propios socios comerciales.

Relaciones públicas Crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas, o sucesos desfavorables.

Rendimiento de marketing (o rendimiento de la inversión en marketing, ROI) Rendimiento neto de una inversión de marketing dividido entre los costos de dicha inversión.

Satisfacción del cliente Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

Segmentación conductual Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto.

Segmentación de mercado Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.

Segmentación demográfica Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Segmentación entre mercados Formación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares aunque vivan en países distintos.

Segmentación geográfica Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, o vecindarios.

Segmentación por beneficios Dividir el mercado en grupos según los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto.

Segmentación por edad y ciclo de vida Dividir un mercado en diferentes grupos por edad y ciclo de vida.

Segmentación por género Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el género.

Segmentación por ingreso Dividir un mercado en diferentes grupos según su ingreso.

Segmentación por ocasión Dividir el mercado en grupos según las ocasiones en que los compradores tienen la idea de comprar, realizan realmente su compra, o usan el artículo adquirido.

Segmentación psicográfica Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida, o las características de la personalidad.

Segmento de mercado Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

Seguimiento Última etapa del proceso de ventas en la que el vendedor trata de asegurar la satisfacción del cliente y compras repetidas en el futuro.

Servicio Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.

Sistema de distribución multicanal Proceso de distribución en el que una sola compañía establece dos o más canales de marketing para llegar a uno o más segmentos de clientes.

Sistema de información de marketing (SIM) Personal, equipo y procedimientos para obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman las decisiones de marketing.

Sistema horizontal de marketing (SHM) Acuerdo de canal en el que dos o más compañías de un mismo nivel se unen para aprovechar una oportunidad de marketing nueva.

Sistema vertical de marketing (SVM) Estructura de canal de distribución en la que productores, mayoristas, y detallistas actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros canales, tiene contratos con ellos, o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

Sistemas de datos de fuente única Sistemas electrónicos de monitoreo que vinculan la exposición de los consumidores a la publicidad y promoción por televisión (medida utilizando medidores de televisión) con lo que compran en las tiendas (medido a través de los lectores ópticos de la caja registradora de las tiendas).

Sitio web corporativo Sitio web diseñado para cultivar la fidelidad de los clientes y complementar otros canales de ventas, más que para vender directamente los productos de la compañía.

Sitio web de marketing Sitio web diseñado para involucrar a los consumidores en interacciones que los acerquen a una compra directa o a otra finalidad del marketing.

Situación de tarea nueva Proceso de compra industrial en el que el comprador adquiere un producto o servicio por primera vez.

Spam Mensajes comerciales no solicitados y no deseados enviados por correo electrónico.

Subcultura Grupo de personas que comparten sistemas de valores basados en experiencias y situaciones comunes en sus vidas.

Sucursales y oficinas de ventas del fabricante Venta al mayoreo realizada por los propios comerciantes o compradores, sin utilizar mayoristas independientes.

Supermercado Tienda de autoservicio grande, de costos y márgenes bajos, volumen alto, y autoservicio, que maneja una amplia variedad de productos alimenticios, para la limpieza y para el hogar.

Supertienda Tienda mucho más grande que un supermercado normal, la cual maneja un amplio surtido de artículos alimenticios, no alimenticios, y ofrece servicios de compra rutinaria como lavado en seco, oficina de correos, fotografía, cobro de cheques, pago de facturas, mostradores para almorzar, cuidado de automóviles, y cuidado de mascotas.

Sustentabilidad ambiental Enfoque administrativo que implica el desarrollo de estrategias que mantengan el ambiente y produzcan ganancias para la compañía.

SVM administrado Sistema vertical de marketing que coordina las etapas sucesivas de producción y distribución no mediante propiedad común ni vínculos contractuales, sino por el tamaño y el poder de una de las partes.

SVM contractual Sistema vertical de marketing en el que compañías independientes con diferentes niveles de producción y distribución se unen mediante contratos a fin de economizar o vender más de lo que podrían lograr solas.

SVM corporativo Sistema vertical de marketing que combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un mismo propietario; en el canal, el liderazgo se establece gracias a la propiedad común.

Terceros proveedores de logística (3PL) Proveedor independiente de logística que realiza cualquiera de, o todas, las funciones necesarias para llevar al mercado el producto de sus clientes.

Tienda de conveniencia Establecimiento pequeño, situado cerca de un área residencial, abierto durante un amplio horario los siete días de la semana y que maneja una línea limitada de productos de conveniencia que tienen rotación elevada.

Tienda de descuento Establecimiento de venta al detalle que vende mercancía estándar a precios más bajos mediante la aceptación de márgenes de ganancia más reducidos y la venta de grandes volúmenes.

Tienda de especialidad Tienda de venta al detalle que trabaja una estrecha línea de productos con un surtido profundo dentro de esa línea.

Tienda de fábrica Operación de venta al detalle a precio rebajado propiedad de un fabricante, el cual la opera, y que normalmente vende mercancías excedentes, descontinuadas, o irregulares del propio fabricante.

Tienda departamental Organización de venta al detalle que trabaja una extensa variedad de líneas de producto, como ropa, muebles y artículos para el hogar; cada línea se opera como un departamento individual manejado por compradores o comerciantes especializados.

Transporte intermodal Combinación de dos o más modos de transporte.

Valor capital de la marca Efecto diferencial positivo en la respuesta del cliente al conocer la marca del producto o servicio.

Valor capital del cliente Combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una compañía.

Valor de por vida del cliente Monto de todas las compras, y recomendaciones, que el cliente podría realizar durante su vida.

Valor percibido por el cliente Evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia.

Variabilidad de los servicios Característica importante de los servicios —su calidad puede variar mucho, dependiendo de quién los presta, además de cuándo, dónde, y cómo lo hace.

Vendedor Persona que actúa a nombre de una compañía y realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte, y obtención de información.

Venta al mayoreo Comprende todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o darles un uso comercial.

Venta de sistemas Compra de una solución en paquete a un solo vendedor para resolver un problema, con ello se evitan todas las decisiones individuales que intervienen en una situación compleja de compra.

Venta, concepto de Idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala.

Ventaja competitiva Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos.

Ventas al detalle Todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Ventas en equipo Emplear equipos de personas de las áreas de ventas, marketing, ingeniería, finanzas, soporte técnico, e incluso de alta gerencia, para atender cuentas grandes y complejas.

Ventas personales Presentación personal que efectúa la fuerza de ventas de la compañía con el fin de hacer una venta y forjar relaciones con el cliente.

Referencias

Capítulo 1

1. Citas y otra información de Paul Farriss, "NASCAR Rides the Fast Track", *Marketing*, 11 de abril de 2005, pp. 11-12; Jonathon Wegner, "NASCAR Sponsorship Can Be Expensive, but Rewards for Companies Could Be Great", *Knight Ridder Tribune Business News*, 21 de noviembre de 2004, p. 1; Mark Woods, "Readers Try to Explain Why Racin' Rocks", *Florida Times-Union*, 16 de febrero de 2003, p. C1; Peter Spiegel, "Heir Gordon", *Forbes*, 14 de diciembre de 1998, pp. 42-46; Tony Kontzer, "Backseat Drivers—NASCAR Puts You in the Race", *InformationWeek,* 25 de marzo de 2002, p. 83; Tom Lowry, "The Prince of NASCAR", *BusinessWeek*, 23 de febrero de 2004, pp. 91-98; "Record Viewing Audience Once Again Proves Daytona 500 Is Motorsports' Premier Event", Daytona International Speedway.com, 22 de febrero de 2005, consultado en www.daytonainternationalspeedway.com/news/news.jsp?news_id=707, 2 de marzo de 2005; Paul Owens, "Office Depot to Sponsor NASCAR", *Knight Ridder Tribune Business News*, 28 de enero de 2005, p. 1; y www.NASCAR.com, diciembre de 2005
2. La American Marketing Association ofrece esta definición: "Marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes por caminos que beneficien a la organización y a sus depositarios.". Consultado en www.marketing-power.com/mg-dictionary-view1862.php?, septiembre de 2005. Vea también Lisa M. Keefe, "What Is the Meaning of 'Marketing". *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 17-18; y Chekitan S. Dev y Don E. Schultz, "A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21 st Century", *Marketing Management*, enero-febrero de 2005, pp. 18-24.
3. Jeffrey Pfeffer, "A Field Day for Executives", *Business 2.0*, diciembre de 2004, p. 88; y Scott Kirsner, "Leaders You Need to Know", *Fast Company*, febrero de 2005, pp. 68-72.
4. Vea el clásico artículo de Theodore Levitt "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56. Para análisis más recientes, consulte James R. Stock, "Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 2, edición 1/2, 2002, pp. 12-21; e Yves Doz, Jose Santos, y Peter J. Williamson, "Marketing Myopia Re-Visited: Why Every Company Needs to Learn from the World", *Ivey Business Journal*, enero-febrero de 2004, p. 1.
5. Vea Erika Rasmusson, "Marketing More Than a Product", *Sales & Marketing Management*, febrero de 2000, p. 99; y Lawrence A. Crosby y Sheree L. Johnson, "Managing Experiences", *Marketing Management*, enero-febrero de 2005, pp. 12-14.
6. Vea David Lewis, "Southwest Staff Go Nuts (for Customers!)", *Sales & Marketing Institute*, mayo de 2005, consultado en www.salesmarketing.org.nz/article623.html. Para conocer más sobre orientación de mercado y desempeño de la empresa, vea Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran, y William O. Bearden, "Marketing Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, abril de 2005, pp. 24-11.
7. Vea "America's Most Fattening Burger", *Time*, 3 de enero de 2005, p. 186; y "For the Health-Unconscious, Era of Mammoth Burger Is Here", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2005, p. B. 1.
8. Vea "Leaders of the Most Admired", *FORTUNE*, 29 de enero de 1990, pp. 40-54; Alex Taylor III, "Can J&J Keep the Magic Going?" *FORTUNE*, 27 de mayo de 2002, pp. 117-121; Allan Weisberg, "Prescribing Learning and Business Success", *Chief Learning Officer*, diciembre de 2004, pp. 38-42; Larry Edwards, y otros, "75 Years of Ideas", *Advertising Age*, 14 de febrero de 2005, p. 14; y www.jnj.com/our_company/our_credo/index.htm, enero de 2006.
9. "The 2004 Total Value Awards: Incentives Don't Correlate to Value Says Strategic Vision", *Strategic Vision*, 4 de octubre de 2004, consultado en www.strategicvision.com, febrero de 2005; Chad Lawhorn, "Gas Costs Steer Study into Hybrids", *Knight Ridder Tribune Business News*, 29 de abril de 2005, p. 1; y Ronald D. White, "Car Buyers Think Hard and Long Distance About Mileage", *Los Angeles Times*, 30 de abril de 2005, p. C.1.
10. Catherine Arnold, "Satisfaction's the Name of the Game", *Marketing News*, 15 de octubre de 2004, pp. 39, 45; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, y Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing*, octubre de 2004, pp. 172-185; y Christian Homburg, Nicole Koschate, y Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing*, abril de 2005, pp. 84-96.
11. Información sobre Harley Owners Group consultada en www.hog.com, noviembre de 2005.
12. Vea https://supply.mckesson.com/portal/index.jsp?pageID=aboutsmo.
13. Adaptación de la información encontrada en Elizabeth Esfahani, "How to Get Tough with Bad Customers", *Business 2.0*, octubre de 2004, p. 52. Vea también Amey Stone, "Bare Bones, Plump Profits", *BusinessWeek*, 14 de marzo de 2005, p. 88.
14. Vea Renee Houston Zemansky y Jeff Weiner, "Just Hang On to What You Got", *Selling Power*, marzo de 2002, pp. 60-64; Marc R. Okrant, "How to Convert '3's and '4's into '5's", *Marketing News*, 14 de octubre de 2002, pp. 14, 17; y Andrew Grossman, "When Bigger Isn't Better", *Catalog Age,* febrero de 2005, pp. 0-1.
15. Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), p. 27.
16. Vea Robert D. Hof, "Netflix 1, Wal-Mart 0", *BusinessWeek Online*, 20 de mayo de 2005, consultado en www.businessweek.com/technology/content/may2005/tc20050520_3983_tc024.htm; y Mike Duff, "Older and Wiser—and Gaining Ground", *DSN Retailing Today*, 13 de junio de 2005, pp. 52-55.
17. Thor Valdmanis, "Alliances Gain Favor over Risky Mergers", *USA Today*, 4 de febrero de 1999, p. 3B. Vea también Matthew Schifrin, "Partner or Perish", *Forbes,* 21 de mayo de 2001, pp. 26-28; y Kim T. Gordan, "Strong Partnerships Build Marketing Muscle", *CRN*, 10 de febrero de 2003, p. 14A.
18. Para más información sobre lealtad del cliente, vea Fred Reichheld y Christine Detrick, "Loyalty: A Prescription for Cutting Costs", *Marketing Management*, septiembre-octubre de 2003, pp. 24-25; Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, y Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2004, pp. 31-45; y Clara Agustin y Jagdip Singh, "Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges", *Journal of Marketing Research*, febrero de 2005, pp. 96-108.
19. "Stew Leonard's", *Hoover's Company Records*, 1 de mayo de 2005, p. 104-226; y www.stew-leonards.com/html/about.cfm, diciembre de 2005.
20. Para conocer un interesante análisis sobre la evaluación y el uso del valor de la vida del cliente, vea Charlotte H. Mason, "Tuscan Lifestyles: Assessing Customer Lifetime Value", *Journal of Interactive Marketing*, otoño de 2003, pp. 54-60; Rajkumar Venkatesan y V Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal*

of marketing, octubre de 2004, pp. 106-125; y Guy du Torcy, "Customer Lifetime Value", *Financial World*, enero de 2005, p. 52.

21. Erin Stout, "Keep Them Coming Back for More", *Sales and Marketing Management,* febrero de 2002, pp. 51-52; y Fiona Haley, "Fast Talk", *Fast Company,* diciembre de 2003, p. 57. Vea también Arthur Hughes, "Customer Retention: Integrating Lifetime Value into Marketing Strategies", 21 de junio de 2005, consultado en www.dbmarketing.com/articles/Artll2.htm.
22. Don Peppers y Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees", *Fast Company,* julio de 2005, pp. 25-26.
23. Vea Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (Nueva York: Free Press 2000); Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston; Harvard Business School Press, 2001); Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing,* enero de 2004, pp. 109-127; James D. Lenskold, "Customer-Centered Marketing ROI", *Marketing Management,* enero-febrero de 2004, pp. 26-32; y Rust, Zeithaml, y Lemon, "Customer-Centered Brand Management", *Harvard Business Review,* septiembre de 2004, p. 110.
24. Este ejemplo es una adaptación de la información de Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Valerie A. Zeithaml, "Where Should the Next Marketing Dollar Go?" *Marketing Management,* septiembre-octubre de 2001, pp. 24-28. Vea también David Welch y David Kiley, "Can Caddy's Driver Make GM Cool?", *BusinessWeek,* 20 de septiembre de 2004, pp. 105-106; John K. Teahen Jr., y "Cadillac Kid: 'Gotta Compete"', *Knight Ridder Tribune Business News,* 7 de mayo de 2005, p. 1.
25. Ravi Dhar y Rashi Glazer, "Hedging Customers", *Harvard Business Review,* mayo de 2003, pp. 86-92.
26. Werner Relnartz y Vishesh Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, julio de 2002, pp. 86-94. Para saber más sobre la administración del valor capital del cliente, vea Sunil Gupta, Donald R. Lehman, y Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research,* febrero de 2004, pp. 7-18; Michael D. Johnson y Fred Selnes, "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships", *Journal of Marketing,* abril de 2004, pp. 1-17; Sunil Gupta y Donald R. Lehman, *Managing Customers as Investments* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005); y Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005).
27. "Population Explosion!" *ClickZ Stats,* 16 de marzo de 2005, consultado en www.clickz.com/stats/sectors/geographics/article.php/151151.
28. Steve Hamm, "E-Biz: Down but Hardly Out", *BusinessWeek,* 26 de marzo de 2001, pp. 126-130; "B2B E-Commerce Headed for Trillions", 6 de marzo de 2002, consultado en línea en cyberatlas.internet.com; y Mullaney, "E-biz Surprise", pp. 60-68.
29. Anver Versi, "MTV Rolls Out African Channel", *African Business,* enero de 2005, pp. 58-59; y Emmanuel Legrand, "Music Makes the World Go Round", *Billboard,* 30 de abril de 2005, p. 32.
30. Citas y otra información consultadas en www.patagonia.com/enviro/main_enviro_action.shtml, diciembre de 2005.
31. Ejemplo adaptado de Alison Stein Wellner, "Oh Come All Ye Faithful", *American Demographics,* junio de 2001, pp. 52-55. Otra información se obtuvo en www.marblechurch.com, enero de 2006.
32. Para conocer otros ejemplos y una buena reseña del marketing sin fines de lucro, vea Philip Kotler y Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations,* 6a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003); Philip Kotler y Karen Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1995); Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wren, y Gustave Rath, *Marketing for Congregations: Choosing to Serve People More Effectively* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1993); Philip Kotler, John Bowen, y James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism,* 3a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003); y "The Nonprofit Marketing Landscape", sección especial, *Journal of Business Research,* junio de 2005, pp. 797-862.
33. Craig Endicott, "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age,* 28 de junio de 2004, p. S1. Para conocer más sobre marketing social, vea Philip Kotler, Ned Roberto, y Nancy R. Lee, *Social Marketing: Improving the Quality ofLife,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002).

Capítulo 2

1. Citas y otra información de Stanley Holmes, "The New Nike", *BusinessWeek,* 20 de septiembre de 2004, pp. 78-86; "Nike, Inc.", *Hoover's Company Records,* 15 de mayo de 2005, p. 14254; Daniel Roth, "Can Nike Still Do It Without Phil Knight?" *FORTUNE,* 4 de abril de 2005, pp. 59-68; y www.nikebiz.com, agosto de 2005.
2. Para obtener información más detallada sobre la planificación estratégica a nivel corporativo y empresarial aplicada al marketing, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), capítulo 2.
3. Vea Forest David y Fred David, "It's Time to Redraft Your Mission Statement", *The Journal of Business Strategy,* enero-febrero de 2003, pp. 11-15; "Crafting Mission Statements", *Association Management,* enero de 2004, p. 23; y Charles N. Toftoy y Joydeep Chartterjee, "Mission Statements and the Small Business", *Business Strategy Review,* otoño de 2004, pp. 41-44.
4. Monsanto Company Pledge Report, consultado en http://monsanto.com/monsanto/layout/our_pledge/default.asp, enero de 2006.
5. El siguiente artículo está basado en parte de la información encontrada en www.bcg.com/this_is_bcg/mission/growth_share_matriz.jsp, diciembre de 2005. Para ver más sobre planificación estratégica, vea Dennis Rheault, "Freshening Up Strategic Planning: More then Fill-in-the-Blanks", *The Journal of Business Strategy,* Vol. 24, Iss. 6, 2004, pp. 33-37; Anthony Lavia, "Strategic Planning in Times of Turmoil", *Business Communications Review,* marzo de 2004, pp. 56-60; Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan. "Market Busting", *Harvard Business Review*, marzo de 2005, pp. 80-89.
6. H. Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124. Vea también Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003), pp. 576-578; y Kotler y Keller, *Marketing Management*, pp. 47-48.
7. Las citas y la información de los ejemplos de Starbucks y de la conversación subsiguiente sobre el crecimiento fueron tomadas de Monica Soto Ouchi, "Starbucks Ratchets Up Growth Forecast", *Knight Ridder Tribune News,* 15 de octubre de 2004, p. 1; Stanley Holmes, "First the Music, Then the Coffee", *BusinessWeek,* 22 de noviembre de 2004, p. 66; Barbara Clements, *Knight Ridder Tribune News,* 28 de abril de 2005, p. 1; y Patricia Sellers, "Starbucks: The Next Generation", *FORTUNE,* 4 de abril de 2005, p. 30.
8. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review,* diciembre de 2003, pp. 87-95.
9. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (NuevaYork: Free Press, 1985); y Michel E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre de 1996, pp. 61-78. Vea también Kim B. Clark, *et.al., Harvard Business School on Managing the Value Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); "Buyer Value and the Value Chain", *Business Owner*, septiembre-octubre de 2003, p. 1; y "The Value Chain", consultado en www.quickmba.com/strategy/value-chain, enero de 2006.

10. Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: The Free Press, 1999), pp. 20-22. Vea también Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2003), pp. 102-107.

11. *McDonald's Corporation Investor Fact Sheet,* enero de 2004, consultado en http://www.macdonals.com/corp/invest/pub/2004_fact_sheet.html; "McDonald's Corporation", *Hoover's Company Records,* 1 de mayo de 2005, pp. 135-145; y "McDonald's Fetes 50th Birthday, Opens Aniversary Restaurant", *Knight Ridder Tribune Business News,* 15 de abril de 2005, p. 1.

12. Citas y otra información de Jeffery K. Liker y Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships", *Harvard Business Review,* diciembre de 2004, pp. 104-113; y Lindsey Chappell, "Toyota Aims to Satisfy Its Suppliers", *Automotive News,* 21 de febrero de 2005, p. 10.

13. Jack Trout, "Branding Can't Exist Without Positioning", *Advertising Age,* 14 de marzo de 2005, p. 28.

14. "100 Leading National Advertisers", *Advertising Age's Special Report: Profiles Supplement,* 27 de junio de 2005, p. 6; y Ford Motor Company 2004 Annual Report, consultado en http://www.ford.com, 1 de agosto de 2005.

15. La clasificación de las cuatro P fue sugerida por E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, Ill.: Irwin, 1960). Para más información sobre las cuatro C y otras clasificaciones propuestas, vea Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passé; C-Words Take Over", *Advertising Age,* 1 de octubre de 1990, p. 26; Elliott Ettenberg, "Goodbye 4Ps, Hello 4Rs", *Marketing Magazine,* 14 de abril de 2003, p. 8; Michael R. Hyman, "Revising the Structural Framework for Marketing Management", *Journal of Business Research,* septiembre de 2004, p. 923; y Don E. Schultz, "New Definition of Marketing Reinforces Idea of Integration", *Marketing News,* 15 de enero de 2005, p. 8.

16. Brian Dumaine, "Why Great Companies Last", *FORTUNE,* 16 de enero de 1995, p. 129. Vea también James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 1995); Jeff Rosenthal y Mary Ann Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Vision", *Journal of Organizational Excellence,* primavera de 2003, pp. 3-18; y Jeffrey S. Klein, "Corporate Cultures: Why Values Matter", *Folio,* diciembre de 2004, p. 23.

17. Para conocer más sobre marcas y administración de productos, vea Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003).

18. Para obtener más detalles, vea Kotler y Keller, *Marketing Management,* pp. 719-725. Vea también Neil A. Morgan, Bruce H. Clark, y Rich Gooner, "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives", *Journal of Marketing,* mayo de 2002, pp. 363-375.

19. Diane Brady, "Making Marketing Measure Up", *BusinessWeek,* 13 de diciembre de 2004, pp. 112-113; y "Kotler Readies World for One-on-One", *Point,* junio de 2005, p. 3.

20. Mark McMaster, "ROI: More Vital than Ever", *Sales & Marketing Management,* enero de 2002, pp. 51-52. Vea también Paul Hyde, Ed Landry, y Andrew Tipping, "Are CMOs Irrelevant?", Association of National Advertisers/Booz, Allen, libro blanco Hamilton, p. 4, consultado en www.ana.net/mrc/ANABoozwhitepaper, junio de 2005.

21. Matthew Creamer, "Shops Push Affinity, Referrals Over Sales", *Advertising Age,* 20 de junio de 2005, p. S4.

22. Para obtener un análisis completo de este modelo y detalles sobre las medidas orientadas hacia el cliente en el rendimiento de marketing, vea Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing,* enero de 2004, pp. 109-127; y Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Das Narayandas, *Customer Equity Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005).

23. James D. Lenskold, "Marketing ROI: Playing to Win", *Marketing Management,* mayo-junio de 2002, pp. 30-36. Vea también Lenskold, *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003); y Rishad Tobaccowala, "The High Cost of Arrogance and the Need to Focus on Outputs", *Point,* mayo de 2005, p. 6.

Capítulo 3

1. John O'Connor, "Golden Arches Still Standing After 50 Years", *Knight Ridder Tribune Business News,* 19 de abril de 2005, p. 1; Kate MacArthur, "Big Mac's Back", *Advertising Age,* 13 de diciembre de 2004, pp. S1-S6; Shirley Leung, "McDonald's Makeover", *Wall Street Journal,* 28 de enero de 2004, p. B1; Sherri Day, "After Years at Top, McDonald's Strives To Regain Ground", *New York Times,* 3 de marzo de 2003, p. A.l; Amy Garber, "Bistro Gourmet at McDonald's", *Nation's Restaurant News,* 31 de enero de 2005, pp. 34-35; Michael V. Copeland, "Ronald Gets Back in Shape", *Business 2.0,* enero-febrero de 2005, pp. 46-47; Kate MacArthur, "McD's '05 Strategy Hinges on Balance", *Advertising Age,* 10 de enero de 2005, p. 6; "It's What I Eat and What I Do... I'm Lovin' It: McDonalds's Launches New Worldwide Balanced, Active, Lifestyles Public Awareness Campaign", comunicado de prensa, 8 de marzo de 2005, consultado en http://www.mcdepk.com/global-balancedlifestyles/media.html; e información financiera consultada en www.mcdonalds.com/corp/invest.html, julio de 2005.

2. Vea Sarah Lorge, "The Coke Advantage", *Sales & Marketing Management,* diciembre de 1998, p. 17; y Chad Terhune "Coke Wins a 10-Year Contract From Subway, Ousting PepsiCo", *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2003, p. B.3.

3. World POPClock, U.S. Census Bureau, consultado en línea en www.census.gov, enero de 2006. Este sitio web continuamente publica proyecciones actualizadas de Estados Unidos y de la población mundial.

4. Adaptación de Frederik Balfour, "Educating the 'Little Emperors': There's a Big Market for Products That Help China's Coddled Kids Get Ahead", *BusinessWeek,* 10 de noviembre de 2003, p. 22. Vea también Clay Chandler, "Little Emperors", *FORTUNE,* 4 de octubre de 2004, pp. 138-150.

5. Vea "China's Golden Oldies", *The Economist,* 26 de febrero de 2005, p. 74.

6. Alison Stein Wellner, "The Next 25 Years", *American Demographics*, abril de 2003, pp. 23-27; y U.S. Census Bureau projections y POPClock Projection, U.S. Census Bureau, consultado en www.census.gov, enero de 2006.

7. Kristin Davis, "Oldies But Goodies", *U.S. News & World Report,* 14 de marzo de 2005, pp. 45-38.

8. Linda S. Morris, "Home Is Where Your RV Is", *Knight Ridder Tribune Business News,* 20 de febrero de 2005, p. 1. Vea también Carol Park, "Resorts Scramble to Corral Latest Generation of Luxury Recreational Vehicles", *Knight Ridder Business Tribune News*, 13 de septiembre de 2004, p. 1; y Alina Tugend, "RV's Find a New Fan Base: The Baby Boomers", *New York Times*, 16 de enero de 2005.

9. "Mixed Success: One Who Targeted Gen X and Succeeded—Sort Of", *Journal of Financial Planning*, febrero de 2004, p. 15. Vea también Neil Leslie, "Farther Along on the X Axis", *American Demographics,* mayo de 2004, pp. 21-24.

10. Vea "Overlooked and Under X-Plointed", *American Demographics,* mayo de 2004, p. 48; y Howard Schneider, "Grunge Marketing", *Mortgage Banking,* noviembre de 2004, p. 106.

11. Mike Brandt, "Young Customers: Who, What, and Y", *ABA Bank Marketing,* 25 de marzo de 2005, pp. 37-42; e información de www.wamu.com, agosto de 2005.

12. Vea "TRU Projects Teens Will Spend $169 Billion in 2004", comunicado de prensa, Teenage Research Unlimited, 1 de diciembre de 2004, consultado en http://www.teenresearch.com.

13. Tobi Elkin, "Gen Y Quizzed about On-Demand", *Advertising Age*, 14 de febrero de 2003, p. 37. Vea también Rebecca Gardyn, "Born to Be Wired", *American Demographics*, abril de 2003, pp. 14-15; Noah Rubin Brier, "Coming of Age", *American Demographics*, noviembre de 2004, pp. 16-20; y Michael A. Belch, Kathleen A. Krentler, y Laura A. Willis-Flurry, "Teen Internet Mavens: Influence in Family Decision Making", *Journal of Business Research,* mayo de 2005, pp. 569-575.

14. Gregg Bennett y Tony Lachowtz, "Marketing to Lifestyles: Action Sports and Generation Y", *Sports Marketing Quarterly,* 2004, pp. 239-243.

15. Vea "Automakers Mix It up to Chase Young Buyers", *Automotive News,* 26 de abril de 2004, p. 28B; y "Elusive Gen Y Demand Edgier Marketing", *Automotive News,* 25 de abril de 2005, p. 28B.

16. Jason Fields, "America's Families and Living Arrangements: 2003", U.S. Census Bureau, noviembre de 2004, consultado en www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html.

17. Renee E. Spraggins, "We the People: Women and Men in the United States", U.S. Census Bureau, enero de 2005, consultado en línea en www.census.gov/prod/2005pubs/censr-20.pdf, marzo de 2005.

18. Vea U.S. Census Bureau, " 'Stay-at-Home' Parents Top 5 Million", Census Bureau Reports", 30 de noviembre de 2004, consultado en www/census/gov/PressRelease/www/releases/archives/families_households/003118.html; y Sula Kim, "More Dads Staying at Home", 16 de marzo de 2005, consultado en www.tell-my-mom.com/athome-dads/in_the_news.htm.

19. "Mary Beth Schweigert, "These Dinners Are a Dream Come True for Harried Cooks", *Knight Ridder Tribune,* 23 de febrero de 2005, p. 1.

20. U.S. Census Bureau, "Geographical Mobility", marzo de 2004, consultado en línea en www.census.gov/prod/2004pubs/p20-549.pdf; y Jim Taylor, "Manifest Destiny", *American Demographics*, septiembre de 2004, pp. 29-34; y Bradley Johnson, "Population Migrates South and West", *American Demographics,* 4 de abril de 2005, p. 41.

21. Vea U.S. Census Bureau, www.census.gov/population/www/estimates/aboutmetro.html, junio de 2005; "Redefining Where We Live: New Concepts and Definitions of Statistical Areas", *Industrial Relations,* enero de 2004, pp. 293-294; y "Sales Ablaze in 'Micropolitan' Areas", *Casual Living,* febrero de 2005, pp. 70-74.

22. Vea "FedEx Rebrands Kinko's", FedEx Press Release, 27 de abril de 2004, consultado en http://fedex.com/us/about/news/update/officeprint.html; Sean Wood, "FedEx Kinko's Plans Keep Multiplying", *Knight Ridder Tribune Business News*, 14 de febrero de 2005, p. 1; e información encontrada en www.fedexkinkos.com, julio de 2005.

23. Nicole Stoops, "Educational Attainment in the United States: 2003", U.S. Census Bureau, junio de 2004, consultado en línea en www.census.gov/population/www/socdemo/educ-attn.html.

24. Vea U.S. Bureau of Labor Statistics, "Labor Force, Employment, and Earnings", p. 416, consultado en http://landview.census.gov/prod/2001pubs/statab/secl3.pdf, junio de 2004; y U.S. Department of Labor, *Occupational Outlook Handbook*, 29 de junio de 2004, consultado en www.bls.gov/emp/home.htm.

25. Vea Sabrina Jones, "Hispanics Surpass Blacks as Growth Market for Ads", *Washington Post,* 5 de enero de 2004, p. E.01; Brian Grow, "Hispanic Nation", *BusinessWeek,* 15 de marzo de 2004, pp. 59-70; e informes del U.S. Census Bureau consultados en línea en www.census.gov, enero de 2006.

26. Adaptación de William F. Gloede, "The Art of Cultural Correctness", *American Demographics*, noviembre de 2004, pp. 27-33.

27. Información consultada en www.rivendellmarketing.com/ngng/ngng_profiles_set.html, junio de 2005.

28. Ellen Florian, "Queer Eye Makes Over the Economy", *FORTUNE,* 9 de febrero de 2004, p. 38. Vea también Gillian K. Oakenfull y Timothy B. Greenlee, "Queer Eye for a Gay Guy: Using Market-Specific Symbols in Advertising to Attract Gay Consumers Without Alienating the Mainstream", *Psychology and Marketing,* mayo de 2005, pp. 421 +.

29. Para estos y otros ejemplos, vea John Fetto, "In Broad Daylight", *American Demographics,* febrero de 2001, pp. 16, 20; Sandra Yin, "Coming Out in Print", *American Demographics,* febrero de 2003. pp. 18-21; Todd Wasserman, "IBM Targets Gay Business Owners". *Adweek,* 6 de octubre de 2003, p. 8; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty". *Sales & Marketing Management,* enero de 2004, pp. 30-35; Deborah Vence, "Pride Power", *Marketing News,* 1 de septiembre de 2004, pp. 1, 13; y Robyn Taylor Parets, "Marketing to Gay Community Can Pay Dividends to Hotels", *Hotel and Motel Management,* 7 de marzo de 2005, pp. 6-7; e información de www.306.ibm.com/employment/us/diverse/50/exectask.shtml, julio de 2005.

30. Información consultada en el sitio web de Volkswagen (www.vw.com) y www.vsarts.org/programs/vw, junio de 2004.

31. Vea Alison Stein Wellner, "The Money in the Middle", *American Demographics,* abril de 2000, pp. 56-64; y Wellner, "The Wealth Effect", *American Demographics,* enero de 2003, p. 35.

32. "How Levi Strauss Rekindled the Allure of Brand America", *World Trade,* marzo de 2005, p. 28; y Levi Strauss Press Releases, consultado en www.levistrauss.com el 18 de marzo de 2005.

33. Información de "Pollution Prevention Pays", consultada en http://solutions.3m.com/wps/portal/_1/en_US/_s.155/113842/_s.155/115848, junio de 2005; y "Sustainability Key to UPS's Environmental Initiatives", consultado en www.pressroom.ups.com/mediakits/factsheet/0,2305,1140,00.html, junio de 2005. Para más información, vea la sección de "Ambientalismo" en el capítulo 16.

34. Ann Bednarz, "IBM Has Some Tall RFID Plans", *Network World,* 2 de mayo de 2005, pp. 17-18; Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age,* 15 de diciembre de 2004, pp. 1, 32; Tom Van Riper, "Retailers Eye RFID Technology to Make Shopping Easier", *Knight Ridder Tribune Business News,* 23 de mayo de 2005, p. 1; e información consultada en línea en www.autoidlabs.org, diciembre de 2005.

35. Vea "U.S. R&D Spending to Rise by 3.6%, Forecast Predicts", *Aerospace Daily & Defense Report,* 12 de enero de 2005, p. 6.

36. Para saber más sobre privacidad en línea, vea Eric Goldman, "The Internet Privacy Fallacy", *Computer and Internet Lawyer,* enero de 2003, p. 20; "The Spies in Your Computer", *New York Times,* 18 de febrero de 2004, p. A18; Amir M. Hormozi, "Cookies and Privacy", *Information Systems Security,* enero-febrero de 2005, pp. 51-60; y Alan R. Peslak, "Internet Privacy Policies: A Review and Survey of the FORTUNE 50", *Information Resources Management Journal,* enero-marzo de 2005, pp. 29 +.

37. Adaptación de Rob Walker, "Yellow Fever", *New York Times Magazine,* 29 de agosto de 2004, p. 23; con información de Zan Dubin Scott, "Style & Culture; On Wrist Watch; Ribbons, Make Way for Rubber", *Los Angeles Times,* 20 de marzo de 2005, p. E.25.

38. "The Growth of Cause Marketing", consultado en www.causemarketingforum.com/page.asp?ID=188, junio de 2005.

39. Para saber más sobre Yankelovich Monitor, vea www.yankelovich.com/y-monitor.asp.

40. Adaptación de Becky Ebenkamp, "Fun/Duty Now, for the Future", *Brandweek,* 5 de enero de 2004, p. 16.

41. Algunas partes de este ejemplo son adaptaciones de la información de Eileen Daspin, "The End of Nesting", *Wall Street Journal*, 16 de mayo de 2003, p. Wl. Vea también "The Cocoon Cracks Open", *Brandweek,* 28 de abril de 2003, pp. 32-36; y Dan Lippe, "Gimme Shelter", *Advertising Age,* informe especial, 5 de abril de 2004, pp. S1-S8.

42. Vea Paula Szuchman, "Stars, Stripes... and Lines", *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2003, p. W1.

43. L. A. Chung, "New Greetings of Hybrid Fans: Aloha, LOHAS", *The Mercury News*, 29 de abril de 2005, consultado en www.mercurynews.com/mld/mercurynews/news/columnists/la_chung/l1520890.htm.

44. Vea "Annual Organic Sales in the U.S. Reach 10.8 Billion", *In Business*, septiembre-octubre de 2004, p. 8; Christina Cheddar Berk, "Silk Soy Milk Looks to Strengthen Healthy Image with national Ads", *Wall Street Journal*, 21 de abril de 2004, p. 1; "Latest Organic News", The O'Mama Report, consultado en www.theorganicreport.com, junio de 2005; y Doug Desjardins, "Latest Natural-Food Trend Going to the Dogs", *DSN Retailing Today*, 14 de marzo de 2005, p. 26.

45. Citas de Myra Stark, "Celestial Season", *Brandweek,* 16 de noviembre de 1998, pp. 25-26; y Becky Ebankamp, "The Young and Righteous", *Brandweek,* 5 de abril de 2004, p. 18.

46. Vea Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), p. 3; y Kotler, *Marketing Insights from A to* Z (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003), pp. 23-24.

47. Howard E. Butz Jr., y Leonard D. Goodstein, "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage", *Organizational Dynamics,* invierno de 1996, pp. 66-67.

Capítulo 4

1. Citas y extractos de Ellen Byron, "Case by Case: How Coach Won a Rich Purse by Inventing New Uses for Bags", *Wall Street Journal,* 17 de noviembre de 2004, p. A1. Otra información de Pallavi Gogoi, "I Am Woman, Hear Me Shop", *BusinessWeek Online,* 14 de febrero de 2005; Pallavi Gogoi, "How a Woman Spends Her Money", *BusinessWeek Online,* 14 de febrero de 2005; Lauren Foster, "How Coach Pulled into Luxury's Fast Lane", *Financial Times (London, England),* 30 de junio de 2004, p. 12; y Vicki M. Young, "Coach's Green Spring: Profits Shoot Up 53% in First Quarter", *WWD,* 27 de abril de 2005, p. 89.

2. Vea Leslie Langnau, "Drowning in Data", *Material Handling Management,* diciembre de 2003, p. 22; Rick Mullin, "Dealing with Information Overload", *Chemical and Engineering News,* 22 de marzo de 2004, p. 19; y Evan Schuman, "At Wal-Mart, World's Largest Retail Data Warehouse Gets Larger", *eWeek,* 13 de octubre de 2004, consultado en www.eweek.com; y Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes,* 13 de diciembre de 2004, pp. 110-115.

3. Vea Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2003), pp. 80-82.

4. Jennifer Brown, "Pizza Hut Delivers Hot Results Using Data Warehousing", *Computing Canada,* 17 de octubre de 2003, p. 24; y "Pizza Hut, Inc.", *Hoover's Company Records,* 15 de mayo de 2005, p. 89521.

5. Andy Serwer, "P&G's Covert Operation", *FORTUNE,* 17 de septiembre de 2001, pp. 42-44. Vea también Andrew Crane, "In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage", *Business Horizons,* mayo-junio de 2005, pp. 233+.

6. Fred Vogelstein y Peter Lewis, "Search and Destroy", *FORTUNE,* 2 de mayo de 2005.

7. James Curtis, "Behind Enemy Lines", *Marketing,* 21 de mayo de 2001, pp. 28-29. Vea también Brian Caufield, "Know Your Enemy", *Business 2.0,* junio de 2004, p. 89; Michael Fielding, "Damage Control: Firms Must Plan for Counterintelligence", *Marketing News,* 15 de septiembre de 2004, pp. 19-20.

8. Para saber más sobre bufetes de investigación que proporcionan información de marketing, vea Jack Honomichl, "Honomichl 50", sección especial, *Marketing News*, 15 de junio de 2004, pp. H1-H55. Otra información de www.infores.com/public/global/content/consumernetwork/householdpanel.htm y www.yankelovich.com/monitor_new.asp, julio de 2005.

9. Ejemplo adaptado de Douglas McGray, "Babes in R&D Toyland", *Fast Company,* diciembre de 2002, p. 46.

10. Adaptación de Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company,* abril de 2004, pp. 73-75.

11. Investigación en línea: "The Time Has Come", libro blanco Greenfield Online, consultado en www.greenfieldcentral.com/rcwhitepapers.htm, junio de 2005. Vea también Kate Maddox, "Market Research Charges Online", *B to B,* 4 de abril de 2005, p. 28.

12. Este y otros ejemplos y citas de esta sección, a menos que se indique lo contrario, son de "Market Trends: Online Research Growing", consultado en www.greenfieldcentral.com/research_solutions/rsrch_solns_main.htm, junio de 2003; Noah Shachtman, "Web Enhanced Market Research", *Advertising Age,* 18 de junio de 2001, p. T18; "Cybersurveys Come of Age", *Marketing Research,* primavera de 2003, pp. 32-37; Richard Lee, "Stamford, Conn.-Based Market Research Firm Able to Reach Millions", *Knight Ridder Tribune Business News,* 6 de mayo de 2004. p.1. Vea también Catherine Arnold, "Not Done Net", *Marketing News,* abril de 2004, p. 17; y Richard Kottler, "Eight Tips Offer Best Practices for Online MR", *Marketing News,* 1 de abril de 2005, pp. 24-25.

13. Para saber más sobre la privacidad en internet, vea James R. Hagerty y Dennis K. Berman, "Caught in the Net: New Battleground Over Web Privacy", *Wall Street Journal,* 27 de agosto de 2004, p. Al; "The Spies in Your Computer", *Wall Street Journal,* 18 de febrero de 2004, p. Al8; Susan Llewelyn Leach, "Privacy Lost with the Touch of a Keystroke?" Christian Science Monitor, 10 de noviembre de 2004, p. 15; y Alan R. Peslak, "Internet Privacy Policies", *Information Resources Management Journal,* enero-marzo de 2005, pp. 29+.

14. Vea Gary H. Anthes, "Smile, You're on Candid Computer", *Computerworld,* 3 de diciembre de 2001, p. 50; Claire Tristram, "Behind BlueEyes", *Technology Review,* mayo de 2001, p. 32; y "Creating Computers That Know How You Feel", consultado en www/almaden.ibm.com/cs/BlueEyes/index.html, enero de 2006.

15. Para una buena reseña, vea Deborah L. Vence, "Better! Faster! Cheaper! Pick Any Three. That's Not a Joke", *Marketing News,* 1 de febrero de 2004, pp. 1, 31-32.

16. David Harding, David Chiefetz, Scott DeAngelo, y Elizabeth Ziegler, "CRM's Silver Lining", *Marketing Management,* marzo-abril de 2004, pp. 27-32; y Ellen Neuborne, "A Second Act of CRM", *Inc.,* marzo de 2005, p. 40.

17. Adaptado a partir de la información de Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes,* 13 de diciembre de 2004, pp. 110-115. Vea también Phil Bligh y Doug Turk, "Cashing in on Customer Loyalty", *Customer Relationship Management,* junio de 2004, p. 48-51; y Suzette Parmley, "When Its Customers Return, A Casino Always Wins Big", *Knight Ridder Business Tribune News,* 15 de abril de 2005, p. 1.

18. Michael Krauss, "At Many Firms, Technology Obscures CRM", *Marketing News,* 18 de marzo de 2002, p. 5. Vea también Darrell K. Rigby y Dianne Ledingham, "CRM Done Right", *Harvard Business Review,* noviembre de 2004, pp. 129; y Barton Goldenberg, "Let's Keep to the High Road", *CRM Magazine,* marzo de 2005, p. 22.

19. Vea Robert McLuhan, "How to Reap the Benefits of CRM", *Marketing,* 24 de mayo de 2001, p. 35; Stewart Deck, "Data Mining", *Computerworld,* 29 de marzo de 1999, p. 76; Jason Compton, "CRM Gets Real", *Customer Relationship Management,* mayo de 2004, pp. 11-12; y Ellen Neuborne, "A Second Act of CRM", *Inc.,* marzo de 2005, p. 40.

20. Adaptado a partir de la información de Ann Zimmerman, "Small Business; Do the Research", *Wall Street Journal*, 9 de mayo de 2005, p. R3.

21. Para obtener valiosos consejos sobre la investigación de mercados en pequeñas empresas, vea "Marketing Research… Basics 101", consultado en www.onlinewbc.gov/docs/market/mkt_res_basics.html, junio de 2005; y "Researching Your Market", U.S. Small Business Administration, consultado en www.sba.gov/library/pubs/mt-8.doc, septiembre de 2005.

22. Jack Honomichl, "Despite Acquisitions, Firms' Revenue Dips", *Marketing News,* 13 de agosto de 2004, pp. H3-H27; y el sitio web de ACNielsen International Research, consultado en www.acnielsen.com/services/ir/, septiembre de 2005.

23. Las estadísticas telefónicas, de computadoras personales, y otras estadísticas de los medios de comunicación estadounidenses se obtuvieron en www.nationmaster.com, julio de 2005.

24. Subhash C. Jain, *International Marketing Management,* 3a. ed. (Boston: PWS-Kent, 1990), p. 338. Vea también Debra L. Vence, "Leave It to the Experts", *Marketing News,* 28 de abril de 2003, p. 37.

25. Adaptación de Richard Behar, "Never Heard of Acxiom? Chances Are It's Heard of You", *FORTUNE,* 23 de febrero de 2004, pp. 140-148. Vea también D. Murali, "You're Being Watched", *Businessline,* 16 de mayo de 2005, p. 1.

26. Vea "Too Much Information?" *Marketing Management,* enero-febrero de 2004, p. 4.

27. Margaret Webb Pressler, "Too Personal to Tell?" *Washington Post*, 18 de abril de 2004, p. F05.

28. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", consultado en www.iccwbo.org/home/menu_advert_marketing.asp, junio de 2005. Vea también "Respondent Bill of Rights", consultado en www.cmor.org/what_is_research_rights.htm, julio de 2005.

29. Catherine Siskos, "In the Service of Guarding Secrets", *Kiplinger's Personal Finance,* febrero de 2003, p. 26; John Schwartz, "Chief Privacy Officers Forge Evolving Corporate Roles", *New York Times,* 12 de febrero de 2001, p. Cl; Steve Ulfelder, "CPOs: Hot or Not?" *Computerworld,* 15 de marzo de 2004, p. 40; y Bob Evans, "Protecting Consumer Data Is Good Business", *InformationWeek,* 9 de mayo de 2005, p. 82.

30. Schwartz, "Chief Privacy Officers Forge Evolving Corporate Roles", p. Cl.

31. Cynthia Crossen, "Studies Galore Support Products and Positions, but Are They Reliable?" *Wall Street Journal,* 14 de noviembre de 1991, pp. A1, A9. Vea también Allan J. Kimmel, "Deception in Marketing Research and Practice: An Introduction", *Psychology and Marketing,* julio de 2001, pp. 657-661; y Alvin C. Burns y Ronald F. Bush, *Marketing Research* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005), pp. 63-75.

32. Información consultada en www.casro.org/codeofstandarscfm#intro, septiembre de 2005.

Capítulo 5

1. Citas y otra información de Greg Schneider, "Rebels with Disposable Income; Aging Baby Boomers Line Up to Buy High-end Versions of Youthful Indulgences", *Washington Post,* 27 de abril de 2003, p. F1; Ian P. Murphy, "Aided by Research, Harley Goes Whole Hog", *Marketing News,* 2 de diciembre de 1996, pp. 16, 17; Ted Bolton, "Tattooed Call Letters: The Ultimate Test of Brand Loyalty", consultado en línea en www.boltonresearch.com, abril de 2003; Jay Palmer, "Vroom at the Top", *Barron's,* 29 de marzo de 2004, pp. 17-18; Chris Woodyard, "Motorcycle Sales Rev Up to Top 1 Million", *USA Today,* 20 de enero de 2005; Rick Barrett, "Harley-Davidson Revs Up Profits", *Knight Ridder Tribune Business News,* 21 de enero de 2005, p. 1; y el sitio web de Harley-Davidson www.Harley-Davidson.com, septiembre de 2005.

2. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, julio de 2005. Este sitio web proporciona proyecciones actualizadas continuas de la población de Estados Unidos y del mundo.

3. Brad Weiners, "Getting Inside—Way Inside—Your Customer's Head", *Business 2.0,* abril de 2003, pp. 54-55.

4. Estadísticas de Hispanic Fact Pack, suplemento de *Advertising Age,* 2004, p. 37; Deborah L. Vance, "Companies Target Lifestyle Segments of Hispanics", *Marketing News,* 15 de marzo de 2005, pp. 13-14; Jon Kamman, "1 in 2 New Americans Since 2000 Is Hispanic", *The Arizona Republican,* 9 de junio de 2005, consultado en www.azcentral.com; y U.S. Census Bureau informes consultados en línea en www.census.gov, enero de 2006.

5. Deborah L. Vance, "Get a Little Closer: Interest, Competition Grow in Multicultural Market", *Marketing News*, 15 de enero de 2005, pp. 17, 29.

6. Ejemplo adaptado de Sean Gregory, "Diapers for Fatima", *Time,* 18 de enero de 2005, consultado en www.time.com. Vea también www.pg.com/company/who_we_are/diversity/multi/hispanic.jhtml.

7. Louise Witt, "Color Code Red", *American Demographics,* febrero de 2004, pp. 23-25; Vence, "Companies Target Lifestyle Segments", p. 13; y Sonia Alleyne, "Diversity Leader", *Black Enterprise,* marzo de 2005, p. 54.

8. "Facts About Mahogany", consultado en http:pressroom.hallmark.com/mahogany_cards_facts.html, enero de 2006.

9. Vea Mike Beirne, "Has This GROUP Been Left BEHIND?" *Brandweek,* 14 de marzo 2005, pp. 33-36.

10. Vea Steve Jarvis, "Ethnic Sites Draw New Ad Wave", *Marketing News,* 5 de agosto de 2002; pp. 4, 6; información consultada en www.BlackPlanet.com, julio de 2005; y de la lista de los sitios web de estadounidenses de origen africano más populares www.blackwebportal.com/web, enero de 2006.

11. Vea Vence, "Companies Target Lifestyle Segments", p. 13; y U.S. Census Bureau informe consultado en www.census.gov, septiembre de 2005.

12. Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2004", *Georgia Business and Economic Conditions,* The Selig Center for Economic Growth, tercer trimestre de 2004; Christopher Reynolds, "Far East Moves West", *American Demographics,* octubre de 2004, p. 56; y Mike Troy, "Wal-Mart Unveils Asian Ad Campaign", *DSN Retailing Today,* 11 de abril de 2005, pp. 5-6.

13. Rong-Gong Lin II, "Wal-Mart Pursues Asian Americans", *Los Angeles Times,* 2 de abril de 2005, p. C.

14. Vea Peter Francese, "Older and Wealthier", *American Demographics,* noviembre de 2002, pp. 40-41; Alison Stein Wellner, "The Next 25 Years", *American Demographics,* abril de 2003, pp. 24-27; e información consultada en http://www.census.gov, abril de 2005.

15. Vea D. Allen Kerr, "Where There's Gray, There's Green", *Marketing News,* 25 de mayo de 1998, p. 2; Laura Petrecca, "Savvy, Aging Boomers Buy into Pharma Mantra", *Advertising Age,* 8 de julio de 2002, pp. S8-S9; Peter Francese, "Consumers Today", *American Demographics,* abril de 2003, pp. 28-29; y Robin Goldwyn Blumenthal, "Gray Is Good", *Barron's*, 22 de marzo de 2004, p. 37.

16. Vea Edward Keller y Jonathan Berry, *The Influentials* (Nueva York: The Free Press, 2003); John Battelle, "The Net of Influence", *Business 2.0,* marzo de 2004, p. 70; Alicia Clegg, "Following the Leaders", *Marketing Week,* 30 de septiembre 2004, pp. 47-49; Ronald E. Goldsmith, "The Influentials", *Journal of Product & Brand Management,* 2005, pp. 371-372; y Matthew Creamer, "Study: Go Traditional to Influence Influencers", *Advertising Age,* 7 de marzo de 2005, p. 8.

17. Daniel Eisenberg y Laura Bradford, "It's an Ad, Ad, Ad, Ad World", *Time,* 2 de septiembre de 2002, pp. 38-41; e información consultada en www.bigfatpromo.com/about.asp, julio de 2005. Vea también Thomas Mucha, "Psst. Have You Heard About the Word-of-Mouth Industry?" *Business 2.0,* 7 de abril de 2005, consultado en www.business2.com/b2/web/articles/0,17863,1046202,00.html.

18. Ejemplo adaptado de Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company*, mayo de 2004, p. 76. Vea también Naomi Kooker, "What's the Buzz", *Boston Business Journal*, 29 de octubre de 2004, p. 36; e Hiawatha Bray, "Bill Would Curb Use of Kids in Internet Marketing", *Boston Globe*, 28 de abril de 2005, consultado en www.boston.com.

19. Vea Sharon Goldman Edry, "No Longer Just Fun and Games", *American Demographics,* mayo de 2001, pp. 36-38; Hillary Chura, "Marketing Messages for Women Fall Short", *Advertising Age,* 23 de septiembre de 2002, pp. 4, 14-15; y Pallavi Gogoi, "I Am Woman, Hear Me Shop", *BusinessWeek Online,* 14 de febrero de 2005, consultado en www.bwonline.com.

20. Vea Johneen Manning, "Female Em-POWER-Ing Tools, Handywomen Rejoice!" www.GFKA.com, noviembre de 2003; Allen P. Roberts Jr., "Barbara K: How I Did It: With Great Power Tools Comes Great Responsibility", *Inc.,* mayo de 2005, pp. 112-114; e información consultada en www.barbarak.com, noviembre de 2005.

21. Ejemplo acerca de Karl Greenberg, "The Kids Stay in the Future", *Brandweek,* 31 de marzo de 2003.

22. Tobi Elkin, "Sony Marketing Aims at Lifestyle Segments", *Advertising Age,* 18 de marzo de 2002, pp. 3, 72; y Kenneth Hein, "When Is Enough Enough?" *Brandweek,* 2 de diciembre de 2002, pp. 26-28.

23. Citas y ejemplos en http://usa.carhartt.com/rugged/tales.cgi?routine=show, septiembre de 2005.

24. Vea Rebecca Piirto, "Measuring Minds in the 1990s", *American Demographics,* diciembre de 1990. pp. 35-39; y Rebecca Piirto, "VALS the Second Time", *American Demographics,* julio de 1991, p. 6. Información y ejemplos de VALS consultado en www.sric-bi.com?VALS/types.shtml y www.sric-bi.com/VALS/projects.shtml, agosto de 2005.

25. Información consultada en www.forrester.com/Data/Consumer Techno, julio de 2005; y Colin Chung, "Quantitative Research Approach to Understanding How Consumers Adopt Technology-related Products and Services", consultado en www.onetooneinteractive.com/advisor_chung.html, julio de 2005.

26. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, agosto de 1997, pp. 347-356. Vea también Aaker, "The Malleable Self; The Role of Self Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research*, mayo de 1999, pp. 45-57; y Audrey Azoulay y Jean-Noel Kapferer, "Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?" *Journal of Brand Management*, noviembre de 2003, p. 143.

27. Annetta Miller y Dody Tsiantar, "Psyching Out Consumers", *Newsweek*, 27 de febrero de 1989, pp. 46-47. Vea también Alison Stein Wellner, "Research on a Shoestring", *American Demographics*, abril de 2001, pp. 38-39; y Leon G. Schiffman y Leslie L. Kanuk, *Consumer Behavior*, 8a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2004), capítulo 4.

28. Vea Abraham. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review,* 50 (1943), pp. 370-396. Vea también Maslow, *Motivation and Personality,* 3a. ed. (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1987); y Barbara Marx Hubbard, "Seeking Our Future Potentials", *The Futurist,* mayo de 1998, pp. 29-32.

29. Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age,* 10 de julio de 2000, pp. 16-18.

30. Bob Garfield, "'Subliminal' Seduction and Other Urban Myths", *Advertising Age,* 18 de septiembre de 2000, pp. 4, 105. Vea también "We Have Ways of Making You Think", *Marketing Week,* 25 de septiembre de 2003, p. 14; y Si Cantwell, "Common Sense; Scrutiny Helps Catch Catchy Ads", *Wilmington Star-News,* 1 de abril de 2004, p. 1B.

31. Rebecca Flass, "'Got Milk?' Takes a Serious Look Inside the Body", *Adweek*, 27 de enero de 2003, p. 5; Katie Koppenhoefer, "MilkPEP Ads Make Big Impact with Hispanics", comunicado de prensa International Dairy Foods Association, 3 de marzo de 2003, consultado en www.idfa.org/news/gotmilk/2003/miklpepads.cfm; Jeff Manning y Kevin Lane Keller, "Got Advertising That Works?" *Marketing Management,* enero-febrero de 2004, pp. 16-20; e información de www.whymilk.com, septiembre de 2005.

32. Para conocer un profundo análisis sobre el proceso de decisión de compra, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2006), pp. 191-203.

33. Duglas Pruden y Terry G. Vavra, "Controlling the Grapevine", *Marketing Management,* julio-agosto de 2004, pp. 25-30.

34. Vea Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Schiffman y Kanuk, *Consumer Behavior,* pp. 219-220; Patti Williams and Jennifer L. Aaker, "Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?" marzo de 2002, pp. 636-649; Adam Ferrier, "Young Are Not Marketing Savvy; They're Suckers", *B&T Weekly,* 22 de octubre de 2004, p. 13; y "Cognitive Dissonance and the Stability of Service Quality Perceptions", *The Journal of Services Marketing*, 2004, pp. 433 +.

35. El siguiente análisis fue tomado del trabajo de Everett M. Rogers. Vea *Diffusion of Innovations,* 5a. ed. (Nueva York: Free Press, 2003). Vea también Eric Waarts, Yvonne M. van Everdingen, y Jos van Hillegersberg, "The Dynamics of Factors Affecting the Adoption of Innovations", *Journal of Product Innovation Management,* noviembre de 2002, pp. 412-423; Chaun-Fong Shih y Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model", *Journal of Marketing,* enero de 2004, pp. 59-72; y Richard R. Nelson, Alexander Peterhansl, y Bhaven Sampat, "Why and How Innovations Get Adopted: A Tale of Four Models", *Industrial and Corporate Change,* octubre de 2004, pp. 679-699.

36. Vea Kate Macarthur, "Teflon Togs Get $40 Million Ad Push", *Advertising Age,* 8 de abril de 2002, p. 3; "Neat Pants for Sloppy People", *Consumer Reports: Publisher's Edition Including Supplemental Guides,* mayo de 2003, p. 10; "Sales Makes the Wearables World Go 'Round", *Wearables Business,* 24 de abril de 2004, p. 22; y Rosamaria Mancini, *HFN,* 16 de mayo de 2005, p. 17.

37. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, y Yoram Wind, *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967). Vea también James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2004), capítulo 3.

38. Vea "BJ's Knows… Our System Is Their Solution", *Insights,* marzo de 2002, p. 1; "Soap, Detergent Maker to Open Its First Franchise in Port of Stockton, California", *Knight Ridder Tribune Business News,* 9 de septiembre de 2003, p. 1; e información consultada en línea en www.chemstation.com, diciembre de 2005.

39. Robinson, Faris, y Wind, *Industrial Buying Behavior*, p. 14.

40. Kate Maddox, "#1 Hewlett-Packard Co.: www.hp.com", *BtoB*, 11 de agosto de 2003, p. 1; y "Great Web Sites: www.hp.com; *BtoB Online*, 13 de septiembre de 2004, consultado en www.btobonline.com/article.cms?articleId=21878.

41. Demir Barlas, "E-Procurement: Steady Value", *Line56.com,* 4 de enero de 2005, consultado en www.line56.com.

42. Michael A. Verespej, "E-Procurement Explosion", *Industry Week*, marzo de 2002, pp. 25-28.

Capítulo 6

1. Vea Veronica MacDonald, "Soaps and Detergents: Going the World Over to Clean", *Chemical Week,* 26 de enero de 2005, pp. 21-23; e información consultada en www.pg.com y www.tide.com, enero de 2006.

2. Basado en la información encontrada en Steven Gray, "How Applebee's Is Making It Big in Small Towns", *Wall Street Journal,* 2 de agosto de 2004, Bl; y Applebee's International, Inc., *Hoover's Company Records,* Austin, 1 de junio de 2005, p. 13585.

3. Vea "Customer Experience and 'Small-Marts'", 28 de enero de 2005, consultado en http://learned.typepad.com/learned_on_women/2005/01/customer_experi.html; Tim Craig, "Home Depot 'Lite' Gets It Right", *DSN Retailing Today,* 19 de mayo de 2003, p. 6; Marianne Rohrlich, "Manhattanites Will Soon Find Depots Close to Home", *New York Times,* 15 de abril de 2004, p. F10; y Doug Desjardins, "Smaller Format Rolls Dice with Multiple Openings in Vegas", *DSN Retailing Today,* 28 de febrero de 2005, p. 46.

4. Vea Fara Warner, "Nike Changes Strategy on Women's Apparel", *New York Times,* 16 de mayo de 2005, consultado en www.nytimes.com.

5. Información consultada en www.ivillage.com y www.oxygen.com, julio de 2005.

6. Información consultada en www.neimanmarcus.com/store/sitelets/incircle/index.jhtml, julio de 2005.

7. Debbie Howell, "Another Day, Another Dollar", *Chain Store Age,* primavera de 2005, pp. 8-10; Robert Berner, "Out-Discounting the Discounter", *BusinessWeek,* 10 de mayo de 2004, pp. 78-79; y "Family Dollar Stores, Inc.", *Hoover's Company Records,* 1 de junio de 2005, p. 129730; y Ann Zimmerman, "The Almighty Dollar Store", *Wall Street Journal: The Classroom Edition,* marzo de 2005, consultado en www.wsjclassroomedition.com/archive/05mar/econ_dollarstore.htm.

8. Secciones adaptadas de Linda Tischler, "How Pottery Barn Wins with Style", *Fast Company,* junio de 2003, pp. 106-113; con información de www.potterybarn.com; www.potterybarnkids.com, y www.pbteen.com, julio de 2005.

9. Vea Maureen Wallenfang, "Appleton, Wis,—Area Dealers See Increase in Moped Sales", *Knight Ridder Tribune Business News,* 15 de agosto de 2004, p. 1; y el sitio web de Honda www.powersports.honda.com/scooters, julio de 2005.

10. Información de www.kodak.com, julio de 2005.

11. Vea Jennifer Ordonez, "Fast-Food Lovers, Unite!" *Newsweek,* 24 de mayo de 2004, p. 56.

12. Secciones adaptadas de Alan T. Saracevic, "Author Plumbs Bottomless Depth of Mac Worship", 12 de diciembre de 2004, consultado en www.sfgate.com. Definición en http://www.urbandictionary.com/define.php?term=Macolyte&r=d, agosto de 2005.

13. Con base en el grupo de información de PRIZM consultado en www.claritas.com, enero de 2006.

14. John Fetto, American Neighborhoods' First Page", *American Demographics,* julio-agosto de 2003, p. 34.

15. Ejemplo en http://www.clusterbigip1. claritas.com/claritas/Default.jsp?main=2, consultado en abril de 2005.

16. Información en http://home.americanexpress.com/home/mt_personal.shtml, agosto de 2005.

17. Para más información sobre la segmentación de mercados industriales, vea Turan Senguder, "An Evaluation of Consumer and Business Segmentation Approaches", *Journal of the Academy of Business,* marzo de 2003, pp. 618-624; y James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2004), pp. 45-52.

18. Vea Arundhati Parmar, "Global Youth United", *Marketing News,* 28 de octubre de 2002, pp. 1, 49; "Teen Spirit", *Global Cosmetic Industry,* marzo de 2004, p. 23; Johnnie L. Roberts, "World Tour", *Newsweek,* 6 de junio de 2005, pp. 34-36; y el sitio web mundial de MTV, www.mtv.com/mtvinternational.

19. Vea Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), pp. 4-8, 234-236. Para artículos más recientes, vea Stanley Slater y Eric Olson, "A Fresh Look at Industry and Market Analysis", *Business Horizons,* enero-febrero de 2002, pp. 15-22; Kenneth Sawka and Bill Fiora, "The Four Analytical Techniques Every Analyst Must Know: Porter's Five Forces Analysis", *Competitive Intelligence Magazine,* mayo-junio de 2003, p. 57; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2006), pp. 342-343.

20. Nina Munk, "Why Women Find Lauder Mesmerizing", *FORTUNE,* 25 de mayo de 1998, pp. 97-106; Christine Bittar, "New Faces, Same Name", *Brandweek,* 11 de marzo de 2002, pp. 28-34; Robin Givhan, "Estee Lauder, Sending a Message in a Bottle", *Washington Post,* 26 de abril de 2004, p. C.01; e información consultada en www.elcompanies.com, www.stila.com, y www.macmakeup.com, julio de 2005.

21. Peter Burrows, "How to Milk an Apple", *BusinessWeek,* 3 de febrero de 2003, p. 44; y Josh Quittner, "Steve Jobs", *Time,* 26 de abril de 2004, p. 75; y Jim Dalrymple, "Apple Desktop Market Share on the Rise: Will the Mac Mini, iPod Help?" *Macworld,* 20 de marzo de 2005, consultado en www.macworld.com/news/2005/03/20/marketshare/index.php.

22. Vea Gerry Khermouch, "Call it the Pepsi Blue Generation", *BusinessWeek,* 3 de febrero de 2003, p. 96; Kathleen Sampey, "Sweet on Sierra Mist", *Adweek,* 2 de febrero de 2004, p. 20; y Nat Ives, "Mountain Dew Double-Dose for Times Square Passers-By", *New York Times,* 8 de abril de 2004, p. C9.

23. Gwendolyn Bounds, "How an Artist Fell into a Profitable Online Card Business", *Wall Street Journal,* 21 de diciembre de 2004, p. Bl.

24. Para conocer un excelente análisis sobre la adaptación masiva y la creación de relaciones, vea Don Peppers y Martha Rogers, *Managing Customers Relationships: A Strategic Framework* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2004), capítulo 10.

25. Vea Faith Keenan, "A Mass Market of One", *BusinessWeek,* 2 de diciembre de 2002, pp. 68-72; e información consultada en http://shop.mms.com/customized/index.asp?UID=, agosto de 2005.

26. Adaptación de la información encontrada en Mark Tatge, "Red Bodies, Black Ink", *Forbes,* 18 de septiembre de 2000, p. 114; "Oshkosh Truck Corporation", *Hoover's Company Profiles,* Austin, 1 de junio de 2005. p. 14345; e información encontrada en www.oshkoshtruckcorporation.com, noviembre de 2005.

27. Sony A. Grier, "The Federal Trade Commission's Report on the Marketing of Violent Entertainment to Youths: Developing Policy-Tuned Research", *Journal of Public Policy and Marketing,* primavera de 2001. pp. 123-132; Deborah L. Vence, "Marketing to Minors Still Under Careful Watch", *Marketing News,* 31 de marzo de 2003, pp. 5-6; Susan Linn, *Consuming Kids: The Hostile Takeover of Childhood* (Nueva York: The New Press, 2004); y Suzy Bashford, "Time to Take More Responsibility?" *Marketing,* 11 de mayo de 2005, pp. 32-36.

28. Vea Michelle Singletary, "Don't Get Baited by These Scams", *Washington Post,* 5 de febrero de 2004, p. 1; e información del sitio web del FBI Internet Fraud Complaint Center, www.ifccfbi.gov, julio de 2005.

29. Jack Trout, "Branding Can't Exist Without Positioning", *Advertising Age,* 14 de marzo de 2005, p. 28.

30. Adaptación de un mapa de posicionamiento preparado por los estudiantes Brian May, Josh Payne, Meredith Schakel, y Bryana Sterns de University of North Carolina, abril de 2003. Datos de ventas de SUV proporcionados por www.WardsAuto.com, junio de 2005. Datos sobre precios tomados de www.edmunds.com, junio de 2005.

31. Vea Bobby J. Calder y Steven J. Reagan, "Brand Design", in Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (Nueva York: John Wiley & Sons, 2001) p. 61. El ejemplo de Mountain Dew es de Alice M. Tybout y Brian Sternthal, "Brand Positioning", in Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing*, p. 54.

Capítulo 7

1. Extractos adaptados de Betsy McKay y Cynthia Cho, "Water Works: How FIJI Brand Got Hip to Sip", *Wall Street Journal,* 16 de agosto de 2004, p. B1; e información encontrada en www.fijiwater.com, julio de 2005. Vea también Kate Macarthur, "Drink Your Fruits, Veggies: Water's the New Fitness Fad", *Advertising Age,* 3 de enero de 2005, p. 4.
2. Adaptación de un ejemplo de B. Joeseph Pine II y James H. Gilmore, "Trade in Ads for Experiences", *Advertising Age,* 27 de septiembre de 2004, p. 36; con información de www.americangirlplace.co, julio de 2005.
3. Vea "The Celebrity 100", *Forbes,* consultado en www.forbes.com, junio de 2005; Siddhartha Finch "Tiger Woods Signs Long-term Deal with Apple Computer as Mac OS X 'Tiger' Spokesperson", *Mac Daily News,* 1 de abril de 2005, consultado en www.macdaily-news.com; y www.tigerwoods.com en marzo de 2005.
4. Vea Daniel Roth, "The Trophy Life", *FORTUNE,* 19 de abril de 2004, p. 70; Donald Trump, *Trump: The Art of the Comeback* (Nueva York: Random House, 1997); Adam Lashinsky, "For Trump, Fame Is Easier Than FORTUNE", *FORTUNE,* 23 de febrero de 2004, p. 38; Daniel Roth, "The Trophy Life", *FORTUNE,* 19 de abril de 2004, pp. 70-84; Ryan Underwood, "Bring on the Clown", *Fast Company,* enero de 2005, p. 28; y "New Trump Products on the Market", *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de febrero de 2005, p. 1.
5. Para saber más sobre plazas de marketing, vea Philip Kotler, Donald Haider, e Irving J. Rein, *Marketing Places* (Nueva York: Free Press, 2002). Información de los ejemplos encontrada en Steve Dougherty, "In a Cold Country, the Nights Are Hot", *New York Times,* 19 de diciembre de 2004, sección 5, p. 1; y en www.TravelTex.com, www.michigan.org, y www.iloveny.state.ny.us, enero de 2006.
6. Consultado en línea en www.social-marketing.org/aboutus.html, enero de 2006.
7. Vea Alan R. Andreasen, Rob Gould, y Karen Gutierrez, "Social Marketing Has a New Champion", *Marketing News,* 7 de febrero de 2000, p. 38. Vea también Philip Kotler, Ned Roberto, y Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life,* 2a. ed. (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2002); y www.social-marketing.org, agosto de 2005.
8. Citas y definiciones de Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York: Free Press, 1999), p. 17; y www.asq.org, diciembre de 2005.
9. Vea Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, y Timothy L. Keiningham, "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing,* abril de 1995, pp. 58-70; Roland T. Rust, Christine Moorman, y Peter R. Dickson, "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?" *Journal of Marketing,* octubre de 2002, pp. 7-24; y Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, y Valerie A. Zeithaml, "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing,* enero de 2004, p. 109.
10. Ejemplo adaptado de Bruce Nussbaum, "The Power of Design", *BusinessWeek,* 17 de mayo de 2004, pp. 86-94.
11. Basado en Adam Horowitz, y otros, "101 Dumbest Moments in Business", *Business 2.0,* enero-febrero de 2005, p. 104; y Ben DeLaney, "Kryptonite on Level Ground Six Months After U-Lock Publicity Crisis", *Bicycle Retailer and Industry News,* 1 de abril de 2005, p. 25.
12. Vea Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper", *Advertising Age,* 5 de mayo de 2003, p. 22.
13. Basado en "Hartz's Zippered Bags: Perched for Success", *Packaging Digest,* marzo de 2005, p. 44.
14. Basado en Thomas J. Ryan, "Labels Grow Up", *Apparel,* febrero de 2005, pp. 26-29.
15. Bro Uttal, "Companies That Serve You Best", *FORTUNE,* 7 de diciembre de 1987, p. 116; y estimaciones de American Customer Satisfaction Index consultadas en www.theacsi.org, julio de 2005.
16. Ejemplo adaptado de Michelle Higgins, "Pop-Up Sales Clerks: Web Sites Try the Hard Sell", *Wall Street Journal,* 15 de abril de 2004, p. D1.
17. Información consultada en línea en www.marriott.com, diciembre de 2005.
18. Información sobre línea de productos Colgate consultada en www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/Products.cvsp, agosto de 2005.
19. Vea "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy,* mayo-junio de 2001, pp. 26-37; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), pp. 290-291.
20. David C. Bello y Morris. B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?" *Journal of Business Research,* octubre de 1995, p. 125; y Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). Vea también Kevin Lane Keller, *Building, Measuring, and Managing Brand Equity,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2003), capítulo 2; y Kusum Ailawadi, Donald R. Lehman, y Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing,* octubre de 2003, pp. 1-17.
21. "The 100 Top Brands", *BusinessWeek,* 1 de agosto de 2005, pp. 90-94.
22. Vea Roland Rust, Katherine Lemon, y Valerie Zeithaml "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing,* enero de 2004, p. 109.
23. Vea Scott Davis, *Brand Asset Management,* 2a. ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Para conocer más sobre posicionamiento de marcas, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), capítulo 10.
24. Vea Jack Neff, "P&G Bets $100 Million on Crest Brand Plan", *Advertising Age,* 22 de marzo de 2004, pp. 5, 33; y http://crest.com/home/index.jsp, agosto de 2005.
25. Ejemplo adaptado de Matthew Boyle, "Brand Killers", *FORTUNE,* 11 de agosto de 2003, pp. 89-100.
26. Vea Sue Stock, "Grocer's Expand Private-Label Marketing Share", *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de mayo de 2005, p. 1; Sandra Yin, "Shelf Life", *American Demographics,* marzo de 2004, p. 16; y Debbie Howell, "Dollars Add Up with Name-brand, Private-label Mix", *DNS Retailing,* 14 de marzo de 2005, p. 13.
27. William Wilkie, "Marketing Research and Public Policy: The Case of Slotting Fees", *Journal of Public Policy and Marketing,* otoño de 2002, pp. 275-189; Margaret Webb Pressler, "Shelf Game; When Stores Force Makers to Pay Them Fees, You Lose", *Washington Post,* 18 de enero de 2004, p. F5; y Dania Akkad, "Grocery Stores' Game of Slots", *Knight Ridder Tribune Business News,* 14 de marzo de 2005, p. 1.
28. Jay Sherman, "Nick Puts Muscle Behind everGirl", *TelevisionWeek,* 5 de enero de 2004, p. 3; y Stephanie Kang, "Can Foam Feet and 'Darth Tater' Restore Movie-toy Sales?" *Wall Street Journal,* 14 de marzo de 2005, p. B1.
29. Vea Laura Petrecca, "Corporate Brands Put Licensing in the Spotlight", *Advertising Age,* 14 de junio de 1999, p. 1; y Bob Vavra, "The Game of the Name", *Supermarket Business,* 15 de marzo de 2001, pp. 45-46; Jim Cioletti, "Making the Brand: Behind the Badge", *Beverage World*, 15 de diciembre de 2004, pp. 36-37.
30. Laura Liebeck, "Two Tastes Can Be Better Than One", *Retail Merchandiser*, febrero de 2005, p. 20.

31. Wendy Zellner, "Your New Banker?" *BusinessWeek,* 7 de febrero de 2005, pp. 28-31.

32. Gabrielle Solomon, "Co-Branding Alliances: Arranged Marriages Made by Marketers", *FORTUNE,* 12 de octubre de 1998, p. 188; "Martha Stewart, Kmart Continue Partnership", *Gourmet News,* junio de 2004, p. 14; y Bradford McKee, "Move Over, Martha Stewart", *New York Times,* 17 de febrero de 2005, p. F8.

33. Basado en la información de Kate McArthur, "Cannibalization a Risk as Coke Diet Brand Tally Grows to Sever", *Advertising Age,* 28 de marzo de 2005, pp. 3, 123; y "Coca-Cola Zero Pops into Stores Today", *Atlanta Business Chronicle,* 13 de junio de 2005, consultado en http://atlanta.bizjournals.com/atlanta/stories/2005/06/13/daily7.html.

34. Para saber más sobre el uso de líneas y extensiones de marca y acerca de las actitudes del consumidor hacia ellas, vea Subramanian Balachander y Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions", *Journal of Marketing,* enero de 2003, pp. 4-13; Eva Martinez y Leslie de Chernatony, "The Effect of Brand Extensión Strategies Upon Brand Image", *Journal of Consumer Marketing,* 2004, p. 39; y Devon DeiVecchio y Danile Smith, "Brand-Extension Price Premiums: The Effect of Perceived Fit and Extension Product Category Risk", *Journal of Academy of Marketing Science,* primavera de 2005, pp. 184-192.

35. "Top 200 Megabrands", consultado en www.adage.com, junio de 2005.

36. Stephen Cole, "Value of the Brand", *CA Magazine,* mayo de 2005, pp. 39-40.

37. Vea Kevin Lane Keller, "The Brand Report Card", *Harvard Business Review,* enero de 2000, pp. 147-157; Keller, *Strategic Brand Management,* pp. 766-767; y David A. Aaker, "Even Brands Need Spring Cleaning", *Brandweek,* 8 de marzo de 2004, pp. 36-40.

38. Vea CIA, *The World Factbook,* consultado en www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html, julio de 2005; *International Trade Statistics 2004,* World Trade Organization, p. 23, consultado en http://www.wto.org, julio de 2005; e información del Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov, consultado en abril de 2005.

39. Adaptado a partir de la información de Leonard Berry y Neeli Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review,* febrero de 2003, pp. 100-106 e información consultada en www.mayoclinic.org, agosto de 2005.

40. Vea James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (Nueva York: Free Press, 1997); Heskett, Sasser, y Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (Nueva York: Free Press, 2003); y Garry A. Gelade y Stephen Young, "Test of the Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* marzo de 2005, pp. 1-22.

41. Jeremy B. Dann, "How to Find a Hit as Big as Starbucks", *Business 2.0,* mayo de 2004, pp. 66-68.

42. Basado en Matthew Boyle, "The Wegmans Way", *FORTUNE,* 24 de enero de 2005, pp. 62-68.

43. Para conocer un análisis sobre calidad en el servicio, vea Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (Nueva York: The Free Press, 1990); Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, y A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing,* abril de 1996, pp. 31-46; Y. H. Hung, M. L. Huang, y K. S. Chen, "Service Quality Evaluation by Service Quality Performance Matrix", *Total Quality Management & Business Excellence,* enero de 2003, pp. 79-89; y Bo Edvardsson, "Service Quality: Beyond Cognitive Assessment", *Managing Service Quality,* vol. 2, núm. 2, pp. 127-131.

44. Vea "UPS 4th Quarter Shows 10% Revenue Gain", consultado en http://pressroom.ups.com, abril de 2005.

45. Vea "Jury Awards in Product Liability Cases Increasing in Recent Years", *Chemical Market Reporter,* 12 de febrero de 2001, p. 5; Carrie Coolidge, "The Last Rung", *Forbes,* 12 de enero de 2004, p. 52; "Ford Motor Co.: Jury Orders Auto Maker to Pay $369 in Explorer Case", *Wall Street Journal,* 4 de junio de 2004, p. 1; y Lanny R. Berke, "Design for Safety", *Machine Design,* 17 de febrero de 2005, pp. 48-49.

46. Vea Philip Cateora, *International Marketing,* 8a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1993), p. 270; David Fairlamb, "One Currency—But 15 Economies", *BusinessWeek,* 31 de diciembre de 2001, p. 59; y www.walkabouttravelgear.com/elect.htm, diciembre de 2005.

47. Información consultada en línea en www.deutsche-bank.com, julio de 2005.

48. Información consultada en línea en www.interpublic.com y www.mccann.com, julio de 2005.

49. Vea "Wal-Mart International Operations", consultado en www.walmartstores.com, julio de 2005; "2005 Global Powers of Retailing", *Stores*, enero de 2005, consultado en www.stores.org; e información consultada en www.carrefour.com/english/groupecarrefour/profil.jsp, julio de 2005.

Capítulo 8

1. Las citas y otra información de esta historia de Apple son de Terry Semel, "Steve Jobs: Perpetual Innovation Machine", *Time,* 18 de abril de 2005, p. 78; Steve Maich, "Nowhere to Go But Down", *Maclean's,* 9 de mayo de 2005, p. 32; Brent Schlender, "How Big Can Apple Get", *FORTUNE,* 21 de febrero de 2005, pp. 67-76; Jim Dalrymple, "Apple's Uphill Climb", *Macworld,* junio de 2005, p. 16; y Paul Sloan y Paul Kaihla, "What's Next for Apple", *Business 2.0,* abril de 2005; Peter Burrows y Andrew Park, "Apple's Bold Swim Downstream", *BusinessWeek,* 24 de enero de 2005, p. 32; y Bruce Nussbaum, Get Creative!" *BusinessWeek,* 1 de agosto de 2005, pp. 61-70.

2. Para estos y otros ejemplos, vea Simon Romero, "Once Proudly Carried, y Now Mere Carrion", *New York Times,* 22 de noviembre de 2001, p. G5; Kelly Carroll, "Satellite Telephony: Not for the Consumer", *Telephony",* 4 de marzo de 2002, p. 17; y Eric Almquist, Martin Kon, y Wolfgang Bock, "The Science of Demand", *Marketing Management,* marzo-abril de 2004, pp. 20-26.

3. Vea Alison Stein Wellner, "The New Science of Focus Groups", *American Demographics,* marzo de 2003, p. 30; Kevin J. Clancy y Peter C. Krieg, "Surviving Innovation", *Marketing Management,* marzo-abril de 2003, pp. 14-20; "Market Research: So What's the Big Idea?" *Marketing Week,* 11 de marzo de 2004, p. 37; y Deborah Ball, y otros, "Just What You Need!" *Wall Street Journal,* 28 de octubre de 2004, p. B1.

4. Información y ejemplos de Gary Slack, "Innovations and Idiocities", *Beverage World,* 15 de noviembre de 1998, p. 122; Robert M. McMath y Thom Forbes, *What Were They Thinking? Money-Saving, Time-Saving, Face-Saving Marketing Lessons You Can Learn from Products That Flopped* (Nueva York: Times Business, 1999), varias páginas; Melissa Master, "Spectacular Failures", *Across the Board,* marzo-abril de 2001, p. 24; y www.newproductworks.com/npw_difference/product_collection.html, agosto de 2005.

5. Joel Berg, "Product Development Look for Children's Insight", *Central Penn Business,* 15 de octubre de 2004, p. 3.

6. Basado en citas e información de Robert D. Hof, "The Power of Us", *BusinessWeek,* 20 de junio de 2005, pp. 74-82.

7. Información consultada en línea en www.avon.com, agosto de 2005.

8. "Business: The Rise of the Creative Consumer; the Future of Innovation", *The Economist,* 12 de marzo de 2005, p. 75.

9. Ibid., p. 75.

10. Robert Gray, "Not Invented Here", *Marketing,* 6 de mayo de 2004, pp. 34-37.

11. Para ejemplos, vea Pete Engardio y Bruce Einhorn, "Outsourcing Innovation", *BusinessWeek,* 21 de marzo de 2005, pp. 84-94.

12. Vea Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (Nueva York, NY: The Free Press, 1999), pp. 43-44; y Judy Lamont, "Idea Management: Everyone's an Innovator, *KM World,* noviembre-diciembre de 2004, pp. 14-16.

13. Vea "DaimlerChrysler Presents California with Three F-Cell Fuel Cell Vehicles", *Fuel Cell Today,* 1 de junio de 2005, consultado en www.fuelcelltoday.com; y Steven Ashley, "On the Road to Fuel-Cell Cars", *Scientific American,* 1 de marzo de 2005, p. 62.

14. Becky Ebenkamp, "It's Like Cheers and Jeers, Only for Brands", *Brankweek,* 19 de marzo de 2001; Ebenkamp, "The Focus Group Has Spoken", *Brandweek,* 23 de abril de 2001, p. 24; e información proporcionada por Mark Sneider, General Manager, AcuPoll, octubre de 2004.

15. Ejemplos adaptados de los encontrados en Emily Nelson, "Focus Groupies: P&G Keeps Cincinnati Busy with All Its Studies—While Her Sons Test Old Spice, Linda Geil Gets Swabbed", *Wall Street Journal,* 24 de enero de 2002, p. Al; Carol Matlack, "The Vuitton Machine", *BusinessWeek,* 22 de marzo de 2004, pp. 98-102; y Brendan Koerner, "For Every Sport, A Super Sock", *New York Times,* 27 de marzo de 2005, p. 3.2.

16. Judann Pollack, "Baked Lays", *Advertising Age,* 24 de junio de 1996, p. S2; Dean Takahashi, "Nokia's N-Gage Shakes Up the Gaming Market", *Electronic Business,* 1 de abril de 2003, p. 28; y Karen Robinson-Jacobs, "PepsiCo to Market Fruit Flavored Soft Drink, *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de marzo de 2005, p. 1.

17. Este y otros ejemplos pueden ser encontrados en Robert McMath, "To Test or Not to Test", *Advertising Age*, junio de 1998, p. 64; y "Skipping Research a Major Error", *Marketing News,* 4 de marzo de 2002, p. 50. Para obtener más información sobre pruebas de mercado, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), pp. 653-655.

18. JackNeff, "Is Testing the Answer?" *Advertising Age,* 9 de julio de 2001, p. 13; y Dale Buss, "P&G's Rise", *Potentials,* enero de 2003, pp. 26-30.

19. Vea Jack Neff, "New SpinBrush Line Backed by $30 Million", *Advertising Age,* 9 de septiembre de 2002, p. 36; y Jenn Abelson, "Firms Likely to Shed Some Products", *Knight Ridder Tribune Business News*, 22 de junio de 2005, p. l.

20. Para conocer una reseña sobre investigación del desarrollo de nuevos productos, vea Rajesh Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing,* abril de 2000, pp. 1-14; Sandra Valle y Lucia Avella, "Cross-Functionality and Leadership of the New Product Development Teams", *European Journal of Innovation Management,* 2003, pp. 32-47; Z. Ayag, "An Integrated Approach to Evaluating Conceptual Design Alternatives in a New Product Development Environment", *International Journal of Production Research,* 15 de febrero de 2005, pp. 27-37; y Ken Kono, "Planning Makes Perfect", *Marketing Management,* abril de 2005, pp. 31-35. Para obtener una visión interesante sobre el proceso de desarrollo de un nuevo producto alternativo, vea Bruce Nussbaum, "The Power of Design", *BusinessWeek,* 17 de mayo de 2004, pp. 86-94.

21. Vea Michael Arndt, "3M: A Lab for Growth", *BusinessWeek,* 21 de enero de 2002, pp. 50-51; Tim Studt, "3M—Where Innovation Rules", *R&D,* abril de 2003, pp. 20-24; Tim Stevens, "3M Reinvents Its Innovation Process", *Research Technology Management,* marzo-abril de 2004, p. 3; Michael Arndt y Diane Brady, "3M's Rising Star", *BusinessWeek,* 12 de abril de 2002, pp. 62 +; y "A Century of Innovation", consultado en www.3m.com/about3m/innovation/index.jhtml, enero de 2006.

22. Kevin Clancy y Peter Krieg, "Product Life Cycle; A Dangerous Idea", *Brandweek*, 1 de marzo de 2004, p. 26.

23. Laurie Freeman, "Study: Leading Brands Aren't Always Enduring", *Advertising Age,* 28 de febrero de 2000, p. 26. Vea también, Veronica MacDonald, "Soaps and Detergents: Going the World Over to Clean", *Chemical Week,* 6 de enero de 2005, pp. 21-24.

24. Esta definición se basa en otra encontrada en Bryan Lilly y Tammy R. Nelson, "Fads: Segmenting the Fad-Buyer Market", *Journal of Consumer Marketing,* vol. 20, núm. 3, 2003, pp. 252-265.

25. Vea "Scooter Fad Fades, as Warehouses Fill and Profits Fall", *Wall Street Journal,* 14 de junio de 2001, p. B4; Katya Kazakina, "Toy Story: Yo-Yos Make a Big Splash", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2003, p. W-10; y Robert Johnson, "A Fad's Father Seeks a Sequel", *New York Times,* 30 de mayo de 2004, p. 3.2.

26. Youngme Moon. "Break Free from the Product Life Cycle", *Harvard Business Review,* mayo de 2005, pp. 87-94.

27. Este y otros usos fueron encontrados en "Always Another Use", www.wd40.com/Brands/wd40.cfm, julio de 2005.

28. Para conocer un análisis más exhaustivo sobre las estrategias de marketing durante el ciclo de vida del producto, vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.; Prentice Hall, 2006), pp. 321-335.

Capítulo 9

1. Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing,* 4a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005), capítulo 1.

2. Extractos y citas de Nanette Byrnes, "Toys 'R' Us: Beaten at Its Own Game, *BusinessWeek,* 29 de marzo de 2004, pp. 89-90. Información adicional de "Toys 'R' Us, Inc.", *Hoovers Company Records,* Austin, 15 de julio de 2005, p. 11495; Clayton M. Christensen y Scott D. Anthony, "Toys 'R' History", *Wall Street Journal*, 31 de agosto de 2004, p. B4; y Joan Verdon, "Toys 'R' Us Closes Deal to Go Private", *Knight Ridder Tribune Business News,* 22 de julio de 2005, p. 1.

3. George Mannes, "The Urge to Unbundle", *Fast Company,* 27 de febrero de 2005, pp. 23-24.

4. Linda Tischler, "The Price is Right", *Fast Company,* noviembre de 2003, pp. 83-91.

5. Paul S. Hunt, "Seizing the Fourth P", *Marketing Management,* mayo-junio de 2005, pp. 40-44.

6. John Tayman, "The Six-Figure Steal", *Business 2.0,* junio de 2005, pp. 148-150.

7. Vea Caludia H. Deutsch, "Name Brands Exbrace Some Less-Well-Off Kinfolk", *New York Times,* 24 de junio de 2005, p. C7.

8. Vea "Hi-Lo Versus EDLP: We Want Both!" *Retail World,* 18 de agosto de 2003, p. 30; Laura Heller, "EDLP Has Only Scratched the Surface", *DSN Retailing Today,* 26 de enero de 2004, pp. 35-36; Lucia Moses, "Giant Eagle Latest to Go EDLP Route", *Supermarket News,* 8 de noviembre de 2004, p. 1; y Supermarkets Take New Tack in Battle Against EDLP", *DSN Retailing Today,* 23 de mayo de 2005, pp. 7-8.

9. Erin Stout, "Keep Them Coming Back for More", *Sales & Marketing Management,* febrero de 2002, pp. 51-52. Vea también Andreas Hinterhuber, "Towards Value-Based Pricing—An Integrative Framework for Decision Making", *Industrial Marketing Management,* noviembre de 2004, pp. 765+; y Helen Atkinson, "Adding New Value", *Traffic World,* 28 de marzo de 2005, pp. 18-22.

10. Vea Robert Berner, "Why P&G's Smile Is So Bright", *BusinessWeek,* 12 de agosto de 2002, pp. 58-60; Jack Neff, "Power Brushes a Hit at Every Level", *Advertising Age,* 26 de mayo 2003, p. 10; Matt Phillips, "Sales of Toothbrushes Decline as Consumers Look to

Electric Models", *Knight Ridder Tribune Business News,* 12 de noviembre de 2004, p. 1; Robert Brenner y William C. Symonds, "Welcome to Procter & Gadget", *BusinessWeek,* 7 de febrero de 2005, p. 76; e información consultada en www.spinbrush.com, septiembre de 2005.

11. Joshua Rosenbaum, "Guitar Maker Looks for a New Key", *Wall Street Journal,* 11 de febrero de 1998, p. B1; e información consultada en línea en www.gibson.com, agosto de 2005.
12. Vea Robert J. Dolan, "Pricing: A Value-Based Approach", *Harvard Business School Publishing,* 9-500-071, 3 de noviembre de 2003.
13. Vea Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), p. 438; Cliff Edwards, "HDTV: High-Anxiety Television", *BusinessWeek,* 10 de junio de 2002, pp. 142-146; Eric Taub, "HDTV's Acceptance Picks Up Pace as Prices Drop and Networks Sign On", *New York Times,* 31 de marzo de 2003, p. Cl; y Stephen H. Wildstrom, "Buying the Right HDTV", *BusinessWeek,* 2 de febrero de 2004, p. 22.
14. Doug Desjardins, "Handhelds Offer Hope After Flat Year", *DSN Retailing Today,* 7 de febrero de 2005, p. 20.
15. Michael Buettner, "Charleston, S.C.-Based Asphalt Innovations Turns Waste into Helpful Product", *Knight Ridder Tribune Business News,* 18 de octubre de 2004, p. 1.
16. Susan Krafft, "Love, Love Me Doo", *American Demographics,* junio de 1994, pp. 15-16; "That Zoo Doo that You Do So Well", consultado en www.csis.org/states/expzoodoo,html, marzo de 2004; "Time Again for Zoo's Annual Spring Fecal Fest!" Woodland Park Zoo Press Release, 27 de febrero de 2004, consultado en www.zoo.org; y "Woodland Park Zoo Doo", consultado en http://zoo.org/zoo_info/special/zoodoo.htm, octubre de 2005.
17. Vea Nagle y Holdenolden, *The Strategy and Tactics of Pricing,* pp. 244-247; Stefan Stremersch y Gerard J. Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing", *Journal of Marketing Research,* enero de 2002, pp. 55-72; y Chris Janiszewski y Marcus Cunha, Jr., "The Influence of Price Discount Framing on the Evaluation of a Product Bundle", *Journal of Marketing Research,* marzo de 2004, pp. 534-546.
18. Ejemplo adaptado de Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company,* marzo de 2003, pp. 92-96. Datos adicionales de "Continental Airlines Reports March 2005 Operational Performance", Continental Financial y Traffic Releases, www.continental.com/company/investor/news.asp, consultado en abril de 2005. Vea también Robert G. Cross, *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination* (Nueva York: Broadway Books, 1998); Edward Wong, "Airline Economics: Fasten Your Seat Belt", *New York Times,* 9 de diciembre de 2003, p. G6; Lynn DeLain y Edward O'Meara, "Building a Business Case for Revenue Management", *Journal of Revenue Management and Pricing Management,* enero de 2004, pp. 338-353; y Dimitris Bertsimas y Sanne de Boer, "Dynamic Pricing and Inventory Control for Multiple Products", *Journal of Pricing Management,* enero de 2005, pp. 303-319.
19. Tim Ambler, "Kicking Price Promotion Habit Is Like Getting Off Heroin—Hard", *Marketing,* 27 de mayo de 1999, p. 24. Vea también Robert Gray, "Driving Sales at Any Price?" *Marketing,* 11 de abril de 2002, p. 24; Lauren Kellere Johnson, "Dueling Pricing Strategies", *MIT Slan Management Review,* primavera de 2003, pp. 10-11; y Peter R. Darke y Cindy M. Y. Chung, "Effects of Pricing and Promotion on Consumer Perceptions: It Depends on How Your Frame It", *Journal of Retailing,* 2005, pp. 35-47.
20. Vea "Dell, the Conqueror", *BusinessWeek,* 24 de septiembre de 2001, pp. 92-102; Andy Serwer, "Dell Does Domination", *FORTUNE,* 21 de enero de 2002, pp. 70-75; y Pui-Wing Tam, "H-P Gains Applause as It Cedes PC Market Share to Dell, *Wall Street Journal,* 18 de enero de 2005, p. Cl.
21. Robert D. Hof, "Going, Going, Gone", *BusinessWeek,* 12 de abril de 1999, pp. 30-32. Vea también Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006) pp. 432-433.
22. "MusicRebellion: Dynamic Pricing for Music Starts with 10-Cent Tunes", *Wall Street Journal,* 9 de enero de 2004; "MusicRebellion, Inc." *Hoover's Company Capsules,* Austin, 15 de julio de 2005, p. 132322; y www.musicrebellion.com, consultado en diciembre de 2005.
23. Thomas L. Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005), pp. 417-118.
24. Philip R. Cateora, *International Marketing,* 7a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1990), p. 540. Vea también Barbara Stottinger, "Strategic Export Pricing: A Long and Winding Road", *Journal of International Marketing,* 2001, pp. 40-63; y Warren J. Keegan, *Global Marketing Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), capítulo 12.
25. Jack Neff, "Kimberly-Clark Loses 'Bounty Killer'," *Advertising Age,* 2 de abril de 2001, p. 34; e información consultada en www.scottbrand.com/products/towels, septiembre de 2005.
26. Para obtener análisis de estos temas, vea Dhruv Grewel y Larry D. Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and Overview of Special Issue", *Journal of Public Policy and Marketing,* primavera de 1999, pp. 3-10; y Michael V. Marn, Eric V. Roegner, y Craig C. Zawada, *The Price Advantage* (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2004), apéndice 2.
27. Kurt Eichenwald, "Archer Daniels Settles Suit Accusing It of Price Fixing", *New York Times,* 18 de junio de 2004.
28. "Predatory-pricing Law Passed by New York Governor", *National Petroleum News,* diciembre de 2003, p. 7; y Brenden Timpe, "House Rejects Bill to Protect Gas Stations from Wal-Mart Style Competition", *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de marzo de 2005, p. 1.
29. Vea "Nike's Pricing Practices Under Investigation in Florida", *New York Times,* 19 de febrero de 2003, p. C4.
30. "FTC Guides Against Deceptive Pricing", consultado en www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm, enero de 2006.

Capítulo 10

1. Citas y otra información de Donald V. Fites, "Make Your Dealers Your Partners", *Harvard Business Review,* marzo-abril de 1996, pp. 84-95; Sandra Ward, "The Cat Comes Back", *Barron's,* 25 de febrero de 2002, pp. 21-24; MarkTatge, "Caterpillar Reports 26% Jump in Net Despite Weak Sales", *Wall Street Journal,* 19 de abril de 2000; Shirley A. Lazo, "The Cat's Meow", *Barron's,* 14 de junio de 2004, p. 35; *Hoover's Company Capsules,* 1 de junio de 2005, pp. 103-104; e información consultada en www.caterpillar.com, julio de 2005.
2. Secciones de este ejemplo adaptadas de Kevin Kelleher, "Giving Dealers a Raw Deal", *Business 2.0,* diciembre de 2004, pp. 82-84.
3. Matthew Boyle, "Brand Killers", *FORTUNE,* 11 de agosto de 2003, pp. 89-100; e información consultada en www.giantfood.com y www.luxottica.com/english/profilo_aziendale/index_keyfacts.html, agosto de 2005.
4. Miguel Helft, "Fashion Fast Forward", *Business 2.0*, mayo de 2002, p. 60; John Tagliabue, "A Rival to Gap That Operates Like Dell", *New York Times,* 30 de mayo de 2003, p. W-l; Susan Reda, "Retail's Great Race", *Stores,* marzo de 2004, p. 36; Kasra Ferdows, Michael A. Lewsi, y Jose A D Machuca, "Rapid-Fire Fulfillment", *Harvard Business Review,* noviembre de 2004, pp. 104-110; y www.inditex.com, agosto de 2005.
5. Vea Ilan Alon, "The Use of Franchising by U.S.-Based Retailers", *Journal of Small Business Management,* abril de 2001, pp. 111-122;

John Reynolds, "Economics 101: How Franchising Makes Music for the U.S. Economy", *Franchising World,* mayo de 2004, pp. 37-40; Stacy Perman, "Extending the Front Lines of Franchising", *BusinessWeek Online,* 12 de abril de 2005, consultado en www.bwonline.com; y "Answers to the 21 Most Commonly Asked Questions About Franchising", consultado en línea en el sitio web de International Franchise Association: www.franchise.org/content.asp?contentid=379, julio de 2005.

6. Información consultada en www.mind-advertising.com/ch/nestea_ch.htm y www.nestle.com/Our_Brands/Breakfast_Cereals/Overview/Breakfast+Cereals.htm, enero de 2006.

7. Vea Subhash C. Jain, *International Marketing Management,* 3a. ed. (Boston: PWS-Kent Publishing, 1990), pp. 489-491. Vea también Warren J. Keegan, *Global Marketing Management* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), pp. 403-404.

8. Citas y otra información de Normandy Madden, "Two Chinas", *Advertising Age,* 16 de agosto de 2004, pp. 1, 22; Dana James, "Dark Clouds Should Part for International Marketers", *Marketing News,* 7 de enero de 2002, pp. 9, 13; Russell Flannery, "Red Tape", *Forbes,* 3 de marzo de 2003, pp. 97-100; y Russell Flannery, "China: The Slow Boat", *Forbes,* 12 de abril de 2004, p. 76.

9. Para más información sobre relaciones con el canal, vea "Supply Chain Challenges", *Harvard Business Review,* julio de 2003, pp. 65-73; James C. Anderson y James A. Narus, *Business Market Management,* 2a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2004), cap. 9; Jeffery K. Liker y Thomas Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships", *Harvard Business Review,* diciembre de 2004, pp. 104-113; y David Hannon, "Supplier Relationships Key to Future Success", *Purchasing,* 2 de junio de 2005, pp. 25-29.

10. Mitch Betts, "GE Appliance Park Still an IT Innovator", *Computerworld,* 29 de enero de 2001, pp. 20-21; y "What Is GE CustomerNet?" consultado en línea en www.geappliances.com/buildwithge/index_cnet.htm, agosto de 2005.

11. Para un análisis completo de las leyes que afectan los canales de marketing, vea Coughlin, Anderson, Stern, y El-Ansary, *Marketing Channels,* capítulo 12.

12. Martin Piszczalksi, "Logistics: A Difference Between Winning and Losing", *Automotive Manufacturing & Production,* mayo de 2001, pp. 16-18; Neil Shister, "Redesigned Supply Chain Positions Ford for Global Competition", *World Trade,* mayo de 2005, pp. 20-26; y Alan Field, "Record Logistics Spending", *Journal of Commerce Online,* 27 de junio de 2005, consultado en www.joc.com.

13. Shlomo Maital, "The Last Frontier of Cost Reduction", *Across the Board,* febrero de 1994, pp. 51-52; "Wal-Mart to Expand Supercenters to California", *BusinessJournal,* 15 de mayo de 2002, consultado en línea en http://sanjose.bizjournals.com; e información consultada en línea en www.walmart.com, agosto de 2005.

14. Gail Braccidiferro, "One Town's Rejection Is Another's 'Let's Do Business,'" *New York Times,* 15 de junio de 2003, p. 2; Christopher Dinsmore, "Wal-Mart to Add 1 Million Square Feet to Virginia Import Distribution Center", *Knight Ridder Tribune Business News,* 29 de mayo de 2004, p. 1; *Hoover's Company Capsules,* 29 de abril de 2005, p. 11600; y Dan Scheraga, "Wal-Mart's Muscle", *Chain Store Age,* junio de 2005, pp. 64-65.

15. "Adding a Day to Dell", *Traffic World,* 21 de febrero de 2005, p. 1; y William Hoffman, "Dell Ramps Up RFID", *Traffic World,* 18 de abril de 2005, p. 1.

16. Vea Ann Bednarz, "IBM Has Some Tall RFID Plans", *Network World,* 2 de mayo de 2005, pp. 17-18; "RFID: From Potential to Reality", *Frozen Food Age,* abril de 2005, p. 40; Jack Neff, "P&G Products to Wear Wire", *Advertising Age,* 15 de diciembre de 2004, pp. 1, 32; Tom Van Riper, "Retailers Eye RFID Technology to Make Shopping Easier", *Knight Ridder Tribune Business News,* 23 de mayo de 2005, p. 1; John S. McClenahen, "Wal-Mart's Big Gamble", *Industry Week,* abril de 2005, pp. 42-46; e información consultada en www.autoidlabs.org, enero de 2006.

17. Los porcentajes de transportación y otras cifras de esta sección provienen del Bureau of Transportation Statistics, "Freight Shipments in America", abril de 2004, consultados en www.bts.gov/publications/freight_shipments_in_america/; y Bureau of Transportation Statistics, "Pocket Guide to Transportation 2005", enero de 2005, consultado en www.bts.gov/publications/pocket_guide_to_transportation/2005/.

18. Carol Sliwa, "EDI: Alive and Well After All These Years", *Computerworld,* 14 de junio de 2004, p. 1; Ann Bednarz, "Internet EDI: Blending Old and New", *Network World,* 23 de febrero de 2004, pp. 29-31; y Scott Bury, "Piggly Wiggly's Doing It", *Manufacturing Business Technology,* febrero de 2005, p. 42.

19. Vea Martin Grossman, "The Role of Trust and Collaboration in the Internet-Enabled Supply Chain", *Journal of American Academy of Business,* septiembre de 2004, p. 391; y "Supply Chain Management Systems", *Logistics Today,* 25 de enero de 2005, pp. 30-32.

20. Michael Barbaro, "Upscale Tastes Invade Wal-Mart's Hometown", *Washington Post,* 27 de junio de 2005, p. A1.

21. Vea "Add Value to Your Supply Chain—Hire a 3PL", *Materials Management and Distribution,* enero-febrero de 2004, p. A3; y Paul Stastny, "Outsourcing Global Supply Chain Management", *Canadian Transportation Logistics,* marzo de 2005, pp. 32-34.

Capítulo 11

1. Basado en citas e información de Samantha Thompson Smith, "Grocer's Success Seems Entirely Natural", *News & Observer,* 21 de mayo de 2004, p. D1; "Whole Foods Pushing for Organic Profit Growth", *Money Digest,* febrero de 2003, p. 14; "Whole Foods Market, Inc.", *Hoover's Company Capsules,* 15 de junio de 2005, p. 10952; "Script for Conference Call on 4Q04 Press Release", 30 de junio de 2005, consultado en www.wholefoodsmarket.com/investor/script_Q404.html; Marianne Wilson, "Retail as Theater, Naturally", *Chain Store Age,* 25 de mayo de 2005, p. 182; y www.wholefoods.com, octubre de 2005.

2. Vea "Traditional Grocers Face Uncertain Times", *Corporate Finance Weekly",* 7 de marzo de 2005, p. 1; y David Merrefield, "Supermarket Revitalization Efforts Cast Long Shadows", *Supermarket News,* 27 de junio de 2005, p. 10.

3. Vea Sonia Reyes, "Online Grocers: Ready to Deliver?" *Brandweek,* 3 de mayo 2004, p. 26; Phil Lempert, "Talking' Bout an Evolution", *Progressive Grocer,* 15 de abril de 2005, p. 20; Debbie Howell, "Supermarkets Take New Tack in Battle Against EDLP", *DSN Retailing Today,* 23 de mayo de 2005, p. 7; y "Supermarkets", *Chain Store Age,* junio de 2005, pp. 18-21.

4. "Convenience Store Industry Sales Hit New Highs in 2004", 12 de abril de 2005, consultado en línea en http://cstorescentral.com.

5. Adaptación de Elizabeth Esfahani, "7-Eleven Gets Sophisticated", *Business 2.0,* enero-febrero de 2005, pp. 93-100.

6. Patricia Callahan y Ann Zimmerman, "Price War in Aisle 3— Wal-Mart Tops Grocery List with Supercenter Format", *Wall Street Journal,* 27 de mayo de 2003, p. B-l; Mike Troy, "What Setback? Supercenters Proliferate", *DSN Retailing Today,* 17 de mayo de 2004, p. 1; Elliot Zwiebach, "Wal-Mart's Next Weapon", *Supermarket News,* 7 de marzo de 2005, p. 14; y Wal-Mart 2005 Annual Report, consultado en www.walmartstores.com.

7. Adaptación de John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *FORTUNE,* 24 de noviembre de 2003, pp. 158-166. Vea también Tiffany Meyers, "Marketers Learn Luxury Isn't Simply for the Very

Wealthy", *Advertising Age*, 13 de septiembre de 2004, pp. S2, S10; y Susan Reda, "Filling My Cart at Costco", *Stores,* febrero de 2005, p. 8; y Costco Wholesale Corporation, *Hoover's Company Records,* Austin, 15 de junio de 2005, p. 17060.

8. Vea David Stires, "Fallen Arches", *FORTUNE,* 29 de abril de 2002, pp. 74-76; Anne Field, "Your Ticket to a New Career", *BusinessWeek,* 12 de mayo de 2003, pp. 100-101; "Quick Franchise, Franchising, Facts and Statistics", consultado en www.azfranchises.com/franchisefacts.htm, agosto de 2005; "McDonald's Reports May Global Comparable Sales", 8 de junio de 2005, consultado en http://money.cnn.com; e información consultada en www.subway.com y www.mcdonalds.com/corp.html, octubre de 2005.
9. "Who Said That?" *Marketing Management,* enero-febrero de 2005, p. 4.
10. Secciones adaptadas de Bridget Finn, "For PETCO, Success Is a Bitch", *Business 2.0,* noviembre de 2003, p. 54. Vea también PETCO Animal Supplies, Inc., *Hoover's Company Records,* Austin, 15 de junio de 2005, p. 17256; y Frank Green, "Event Brief of Ql 2005 PETCO Animal Supplies Earning Conference Call", *Fair Disclosure Wire,* 25 de mayo de 2005.
11. Adaptación de Susanna Hamner, "Lessons from a Retail Rebel", *Business 2.0,* junio de 2005, pp. 62-64.
12. Vea Lorrie Grant, "Maytag Stores Let Shoppers Try Before They Buy", *USA Today,* 7 de junio de 2004, p. 7B; y Candice Choi, "More Retailers Letting Customers Try Out Big-Ticket Items Before They Buy", *Knight Ridder Tribune Business News,* 30 de octubre de 2004, p. 1.
13. Información acerca de "The History of Mall of America", consultada en línea en www.mallofamerica.com, diciembre de 2005.
14. Andrea Bermudez, "Bijan Dresses the Wealthy for Success", *Apparel News.Net,* 1 a 7 de diciembre de 2000, consultado en línea en www.apparelnews.net/Archieve/120100/News/newsfeat.htm; Mimi Avins, "FASHION; More is More; Over-the-top Isn't High Enough for Bijan, Whose Boutique Embraces Excess", *Los Angeles Times,* 5 de enero de 2003, p. E.l; e información consultada en www.bijan.com/boutique, octubre de 2005.
15. Para ver una buena reseña sobre fijación de precios al detalle y estrategias de promoción, vea Kathleen Seiders y Glenn B. Voss, "From Price to Purchase", *Marketing Management,* noviembre-diciembre de 2005, pp. 38-43.
16. James Morrow, "X-IT Plans", *American Demographics,* mayo de 2004, pp. 34-38; Paul Lukas, "Our Malls, Ourselves", *FORTUNE,* 18 de octubre de 2004, pp. 243-256; e información consultada en el sitio web del International Council of Shopping Centers, www.icsc.org, octubre de 2005.
17. Dean Starkman, "The Mall, Without the Haul- 'Lifestyle Centers' Slip Quietly into Upscale Areas, Mixing Cachet and 'Curb Appeal,' "*Wall Street Journal,* 25 de julio de 2001, p. Bl; "To Mall or Not to Mall?" *Buildings,* junio de 2004, p. 99; y Arlyn Tobian Gajilan, "Wolves in Shops' Clothing", *FORTUNE Small Business,* febrero de 2005, pp. 17-18; e información consultada en el sitio web del International Council of Shopping Centers, www.icsc.org, octubre de 2005.
18. Vea Amy Barrett, "A Retailing Pacesetter Pulls Up Lame", *BusinessWeek,* 12 de julio de 1993, pp. 122-123; y John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *FORTUNE,* 24 de noviembre de 2003, pp. 158-166; Heather Todd, "Club Stores Pack 'Em In'", *Beverage World,* 15 de abril de 2005, pp. 44-45.
19. Vea Malcolm P. McNair y Eleanor G. May, "The Next Revolution of the Retailing Wheel", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre de 1978, pp. 81-91; Stephen Brown, "The Wheel of Retailing: Past and Future", *Journal of Retailing,* verano de 1990, pp. 143-147; Stephen Brown, "Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory", *Journal of Marketing Management,* vol. 7, núm. 2, 1991, pp. 131-155; Jennifer Negley, "Retrenching, Reinventing, and Remaining Relevant", *Discount Store News,* 5 de abril de 1999, p. 11; y Don E. Schultz, Another Turn of the Wheel", *Marketing Management*, marzo-abril de 2002, pp. 8-9; y Carol Krol, "Staples Preps Easier E-Commerce Site", *B to B,* 14 de marzo de 2005, pp. 3–4.
20. Vea Sungwook Min y Mary Wolfinbarger, "Market Share, Profit Margin, and Marketing Efficiency of Early Movers, Bricks and Clicks, y Specialists in E-Commerce", *Journal of Business Research*, agosto de 2005, pp. 1030+.
21. Timothy J. Mullaney y Robert D. Hof, "E-Tailing Finally Hits Its Stride", *BusinessWeek,* 20 de diciembre de 2004, pp. 36-37; "Online Retail Sales, Profitability Continue to Climb", 24 de mayo de 2005, consultado en www.shop.org/press/05/052405.asp; y Carol Krol, "Staples Preps Easier E-Commerce Site", *B to B,* 14 de marzo de 2005, pp. 3–4.
22. Richard Karpinski, "Web Delivers Big Results for Staples", *B to B,* 11 de noviembre de 2002, p. 14; y Joseph Pereira, "Staples Posts Strong Earnings on High-Margin Internet Sales", *Wall Street Journal,* 5 de marzo de 2004, p. A13.
23. Adaptación del pasaje de Alice Z. Cuneo, "What's in Store?" *Advertising Age,* 25 de febrero de 2002, pp. 1, 30-31. Vea también Robert Berner, "Dark Days in White Goods for Sears", *BusinessWeek,* 10 de marzo de 2003, pp. 78-79.
24. Vea "The FORTUNE 500", *FORTUNE,* 18 de abril de 2005, p. Fl.
25. Adaptado a partir de la información encontrada en Christina Rexrode, "Concept Store in Bloom", *Herald-Sun,* 6 de junio de 2004, pp. Fl, F3; "Food Lion Opens First Bloom Concept Store", comunicado de prensa, 25 de mayo de 2004, consultado en www.foodlion.com/news.asp?parm=323; Sally Praskey, "Marketecnics 2005", *Canadian Grocer,* mayo de 2005, pp. 51-54; y Richard Shulman, "Applied Science", *Progressive Grocer,* 1 de abril de 2005, pp. 22-24.
26. "Wal-Mart International Operations", julio de 2005, consultado en línea en www.walmartstores.com.
27. Vea "Top 250 Global Retailers", *Stores,* enero de 2005, consultado en www.stores.com.
28. Vea Dexter Roberts, Wendy Zellner, y Carol Matlack, "Let the Retail Wars Begin", *BusinessWeek,* 17 de enero de 2005, pp. 44-45; "Carrefour: At the Intersection of Global", *DSN Retailing Today,* 18 de septiembre de 2000, p. 16; "Top 250 Global Retailers", *Stores,* enero de 2005, consultado en www.stores.com; e información de www.walmartstores.com y www.carrefour.com, consultada en septiembre de 2005.
29. Vea Kathleen Cholewka, "Standing Out Online: the Five Best E-Marketing Campaigns", *Sales & Marketing Management*, enero de 2001, pp. 51-58; e información de www.playstation.com, julio de 2005.
30. "McKesson: Raising Expectations", *Modern Materials Handling,* febrero de 2004, p. 53; e información de "About the Company" y "Supply Management Online", consultado en línea en www.mckesson.com, octubre de 2005.
31. Detalles consultados en www.supervalu.com, septiembre de 2005; y de "SuperValu, Inc.", *Hoover's Company Capsules,* Austin, 15 de julio de 2005, p. 11419.

Capítulo 12

1. Secciones adaptadas de Warren Berger, "Dare-Devils", *Business 2.0,* abril de 2004, p. 110. Vea también Matthew Creamer, "Agency of the Year", *Advertising Age,* 10 de enero de 2005, pp. S1-S2; Mae Anderson, "CP+B, Burger King Win Grand Clio", 24 de mayo de 2005, consultado en www.adweek.comm; Ryan Underwood, "Ruling the Roost", *Fast Company,* abril de 2005, pp. 70-77; y Brian Steinberg, "Ad Agency Focuses on Creating Content You Can't Do Without", *Wall Street Journal,* 13 de julio de 2005, p. 1
2. Las primeras cuatro definiciones son adaptaciones de Peter D. Bennett, *The AMA Dictionary of Marketing Terms,* 2a. ed. (Nueva

York: McGraw Hill, 2004). Otras definiciones pueden ser encontradas en www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?, 15 de enero de 2006.

3. Bob Garfield, "The Chaos Scenario", *Advertising Age,* 4 de abril de 2005, pp. 1, 57+; y "Readers Respond to 'Chaos Scenario,' " *Advertising Age*, 18 de abril de 2005, pp. 1+.

4. Linda Tischler, "Blowing Out Advertising's Walls", *Fast Company,* junio de 2005, pp. 63-64.

5. Garfield, "The Chaos Scenario", p. 57.

6. Jack Neff, "P&G Chief: We Need New Model Now", *Advertising Age,* 15 de noviembre de 2004, pp. 1, 53.

7. Don E. Schultz, "New Media, Old Problem: Keep Marcom Integrated", *Marketing News,* 29 de marzo de 1999, p. 11. Vea también Claire Atkinson, "Integration Still a Pipe Dream for Many", *Advertising Age,* 10 de marzo de 2003, pp. 1, 47; y "Too Soon to Create a Hierarchy of Online Advertising", *New Media Age,* 3 de febrero de 2005, p. 14.

8. Vea capítulos 3 y 4; así como Don E. Schultz y Philip J. Kitchen, *Communication Globally: An Integrated Marketing Approach* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000); y Don E. Schultz y Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).

9. Para saber más sobre comunicaciones del marketing integrado, vea Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, y Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Chicago, Ill.: NTC, 1992); Don E. Schultz y Philip J. Kitchen, *Communication Globally: An Integrated Marketing Approach* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000); Prasad A. Naik y Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications", *Journal of Marketing Research,* noviembre de 2003, pp. 375-388; y Don E. Schultz y Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2004).

10. Vea "Super Bowl Audience Falls from Last Year", *Wall Street Journal,* 8 de febrero de 2005, p. 1; Krysten Crawford, "Oscar Ratings Sink with Rock", 28 de febrero de 2005, consultado en www.money.cnn.com; y Lisa de Moraes, "Wrapping Up the Season with Some Big Numbers", *Washington Post,* 25 de mayo de 2005, p. C7.

11. "Evaluating the Cost of Sales Calls in Business-to-Business Markets", *Cahners Business Information,* Cahners Research, enero de 2002; y Roy Chitwood, "Making the Most out of Each Outside Sales Call", 4 de febrero de 2005, consultado en http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2005/02/07/smallb3.html.

12. Para información del gasto en publicidad internacional de Estados Unidos, vea "Special Report: 100 Leading Advertisers Supplement", *Advertising Age,* 27 de junio de 2005, pp. 4, 6; "Top 100 Global Marketers", *Advertising Age,* 8 de noviembre de 2004, p. 32; y "Ad Spend to Rise Further in 2005", BBC News, consultado en http://bbc.co.uk/l/hi/business/4073257.stm.

13. Para obtener más información sobre presupuestos de publicidad, vea George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective,* 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2004), pp. 211-232.

14. Información de Gary Levin, "'Meddling' in Creative More Welcome", *Advertising Age,* 9 de abril de 1990, pp. S4, S8; "Absolut Vodka Turns 25 Tomorrow", comunicado de prensa, 19 de abril de 2004, consultado en www.absolut.com; la sección Q&A en www.absolut.com, agosto de 2004; Matthew Miller. "Absolut Chaos", *Forbes,* 13 de diciembre de 2004, p. 84; y Stuart Elliott, "Vodka Goes Beyond Plain Vanilla", *New York Times,* 16 de junio de 2005, p. C6.

15. "500 Channels with Nothing On? Nah - No Channels at All", 2 de julio de 2004, consultado en www.corante.com/importance/archives/004736.html; y "Number of Magazines by Category", consultado en www. magazine.org/editorial/editorial_trends_and_magazine_handbook/1145.cfm, agosto de 2005.

16. Charles Pappas, "Ad Nauseam", *Advertising Age,* 10 de julio de 2000, pp. 16-18; y Mark Ritson, "Marketers Need to Find a Way to Control the Contagion of Clutter", *Marketing,* 6 de marzo de 2003, p. 16.

17. Vea Claire Atkinson, "'Idol' Takes Prize for Priciest Spots", *TelevisionWeek,* 4 de octubre de 2004, p. 18; Abbey Klaassen, "Super Bowl Chatter: ABC's Asking Price is $2.6M for 30-Second Spot", *Advertising Age,* 18 de abril de 2005, p. 39; y Christopher Lawton, "Gravity of the Situation: Cadbury Goes Weightless With Diet 7-Up", *Wall Street Journal,* 25 de mayo de 2005, p. B3.

18. Paul Holmes, "Programs That Demonstrate the Value of Public Relations", *Advertising Age,* 24 de enero de 2005, pp. C12-C16.

19. Wayne Friedman, "PVR Users Skip Most Ads: Study", *Advertising Age,* 1 de julio de 2002, pp. 4, 46; Daren Fonda, "Prime-Time Peddling", *Time,* 30 de mayo de 2005, pp. 50-52; Kevin Downey, "Fast-Forwarding Through Fears of TiVo", 30 de junio de 2005, consultado en http://www.medialifemagazine.com; y Allison Fass, "Advertising on Demand", *Forbes,* 25 de julio de 2005, p. 72.

20. Edward A. Robinson, "Frogs, Bears, and Orgasms: Think Zany If You Want to Reach Today's Consumers", *FORTUNE,* 9 de junio de 1997, pp. 153-156. Vea también Tobi Elkin, "Courting Craftier Consumers", 1 de julio de 2002, p. 28; Devin Leonard, "Nightmare on Madison Avenue", *FORTUNE,* 28 de junio de 2004, pp. 93-108; y Theresa Howard, "'Viral' Advertising Spreads Through Marketing Plans", *USA Today,* 6 de junio de 2005, consultado en www.usatoday.com/money/advertising/2005-06-22-viral-usat_x.htm.

21. Vea David Kiley, "Cable's Big Bet on Hyper-Targeting", *BusinessWeek,* 4 de julio de 2005, pp. 58-59.

22. Adaptado a partir de la información encontrada en "Multi-Taskers", *Journal of Marketing Management,* mayo-junio de 2004, p. 6; y "Kids Today: Media Multitaskers", 9 de marzo de 2005, consultado en www.cbsnews.com/stories/2005/03/09/tech/main678999.shtml.

23. Los datos de costos y circulación de *Newsweek* y *BusinessWeek* fueron consultados en http://mediakit.businessweek.com y www.newsweekmediakit.com, agosto de 2005.

24. Vea Marty Bernstein, "Why TV Commercials Are So Costly", *Automotive News,* 10 de mayo de 2004, p. 30H.

25. Stuart Elliot, "How Effective Is This Ad, in Real Numbers? Beats Me", *New York Times,* 20 de julio de 2005, p. C8.

26. Elliot, "How Effective Is This Ad, in Real Numbers? Beats Me", p. C8. Vea también, Dan Lippe, "Media Scorecard: How ROI Adds Up", *Advertising Age*, 20 de junio de 2005, p. S6.

27. Información sobre los ingresos de las agencias de publicidad de "Advertising Age's Special Agency Report", *Advertising Age,* 2 de mayo de 2005.

28. Vea Alexandra Jardine y Laurel Wentz, "It's a Fat World After All", *Advertising Age,* 7 de marzo de 2005, p. 3; George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2004), pp. 666-668; y Jonathan Cheng, "China Demands Concrete Proof of Ads", *Wall Street Journal,* 8 de julio de 2005, p. B1.

29. "Rusty Relations", *Convenience Store News,* 3 de agosto de 2005, consultado en www.csnews.com.

30. Adaptación de Mike Beirne, "Scoring Points, Having Fun", *Brandweek,* 18 de octubre de 2004, pp. 18-19.

31. "Casting the Net Wider", *Candy Industry,* febrero de 2005, p. 24; Damian J. Troise, "Fisherman's Friend Coughs Up MINI Cooper for Slogan Contest Winner", *Knight Ridder Tribune Business News,* 25 de febrero de 2005, p. 1; y www.fishermansfriendusa.com, consultado en mayo de 2005.

32. Vea "Do Coupons Make Cents?" *Incentive,* mayo de 2003, p. 19; Catherine Arnold, "No Coup Online", *Marketing News*, 26 de mayo

de 2003, p. 3; Natalie Schwartz, "Clipping Path", *Promo Magazine,* 1 de abril de 2004; Noreen O'Leary, "Dealing with Coupons", *Adweek,* 21 de febrero de 2005, p. 29; y Dahleen Glanton, "Coupon Clippers Clean Up with 'Free Money'", *Knight Ridder Tribune Business News,* 8 de mayo de 2005, p. 1.

33. Vea Lucia Moses, "Coupons Make Move Online", *Editor & Publisher,* 24 de febrero de 2003, p. 10; y Leo Jakobson, "Coupons on the Go", *Incentive,* febrero de 2005, p. 16.
34. Vea "Promotional Products—Impact, Exposure, and Influence" en el sitio web de Promotional Products Association International, www.ppai.org, mayo de 2005.
35. "Rusty Relations", *Convenience Store News,* 3 de agosto de 2005, consultado en www.csnews.com.
36. Vea "Nearly Half a Million Attend Bauma Trade Show", *Pit & Quarry,* mayo de 2004, p. 16; e información encontrada en el sitio web de Consumer Electronics Association, www.cesweb.org/press/default_flash.asp, agosto de 2005.
37. Adaptación de Scott Cutlip, Allen Center, y Glen Broom, *Effective Public Relations,* 9a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006), capítulo 1
38. Adaptado a partir de la información encontrada en Diane Brady, "Wizard of Marketing", *BusinessWeek,* 24 de julio de 2000, pp. 84-87; Mira Serrill-Robins, "Harry Potter and the Cyberpirates", *BusinessWeek,* 1 de agosto de 2005, p. 9; y Keith O'Brien, "Publisher Puts Fans First for New Harry Potter Release", *PRWeek,* 18 de julio de 2005, p. 3.
39. Al Ries y Laura Ries, "First Do Some Publicity", *Advertising Age,* 8 de febrero de 1999, p. 42. Vea también Al Ries y Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (Nueva York: HarperBusiness, 2002). Para puntos y cotrapuntos, vea O. Burtch Drake, "'Fall' of Advertising? I Differ", *Advertising Age,* 13 de enero de 2003, p. 23; Robert E. Brown, "Book Review: The Fall of Advertising & the Rise of PR", *Public Relations Review,* marzo de 2003, pp. 91-93; y Mark Cheshire, "Roundtable Discussion—Making & Moving the Message", *Daily Record,* 30 de enero de 2004, p. 1.
40. Secciones adaptadas de Melanie Wells, "Kid Nabbing", *Forbes,* 2 de febrero de 2004, pp. 84-88. Vea también Samar Farah, "Making Waves", *CMO Magazine,* julio de 2005.
41. Vea Kate Fitzgerald, "Marketing on the Move", *Advertising Age,* 18 de marzo de 2002, p. 59; Jeff St. John, "Microsoft Sends Mobile Marketing Van to Kennewick, Wash., Area", *Knight Ridder Tribune Business News,* 28 de abril de 2004, p. 1; y Lucas Conley, "On a Roll", *Fast Company,* febrero de 2005, p. 28.
42. Vea "Butterball Turkey Talk-Line Fact Sheet", consultado en www.butterball.com/en/files/PDF/Fact_Sheet_sheet.PDF, agosto de 2005.
43. Paul Holmes, "Senior Marketers Are Sharply Divided About the Role of PR in the Overall Mix", *Advertising Age,* 24 de enero de 2005, pp. C1-C2.

Capítulo 13

1. Citas y otra información de Jeff O'Heir, "Michael Krasny—IT Sales Innovator". *Computer Reseller News*, 18 de noviembre de 2002; Ed Lawler, "Integrated Campaign Winner: CDW Computer Centers", *B to B,* 9 de diciembre de 2002, p. 20; "CDW Chooses Richardson to Strengthen Customer Focus", *Business Wire,* 23 de julio de 2003, p. 5397; Mark Del Franco, Paul Miller, y Margery Weinstein, "Smooth Sailing in Choppy Waters", *Catalog Age,* marzo de 2004, pp. 42-46; Scott Campbell, "CDW Snags Companywide Cisco Premier Status", *CRN,* 12 de abril de 2004, p. 12; Chuck Salter, "The Soft Sell", *Fast Company,* enero de 2005, pp. 72-73; y www.cdw.com, octubre de 2005.
2. Citas de Laurence Zuckerman, "Selling Airplanes with a Smile", *New York Times,* 17 de febrero de 2002, p. 32. Vea también Bill Kelley, "How to Sell Airplanes, Boeing-Style", *Sales & Marketing Management,* 9 de diciembre de 1985, pp. 32-34; J. Lynn Lunsford, "Boeing Beats Out Airbus to Sell Virgin Blue $3 Billion in Jets", *Wall Street Journal,* 16 de enero de 2003, p. B6; Joann Muller, "7 Digital 7", *Forbes,* 21 de junio de 2004, p. 117; y "China's Appetite for 737 Shows No Sign of Slowing", *Knight Ridder Tribune Business News,* 11 de mayo de 2005, p. 1.
3. Citas y otra información de Geoffrey Brewer, "Love the Ones You're With", *Sales & Marketing Management,* febrero de 1997, pp. 38-45; y Erin Stout, "Blue Skies Ahead?" *Sales & Marketing Management,* marzo de 2003, pp. 25-29.
4. "Selling Power 500", consultado en www.sellingpower.com/sp500/index.asp, mayo de 2005.
5. Para saber más sobre este y otros métodos y determinar el tamaño de la fuerza de ventas, vea Douglas J. Dalrymple, William L. Cron, y Thomas E. DeCarlo, *Sales Management*, 8a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2004), pp. 112-116.
6. "Evaluating the Cost of Sales Calls in Business-to-Business Markets", *Cahners Business Information,* Cahners Research, enero de 2002; "How Many Personal Sales Calls Does It Take to Close a Sale?", consultado en www.cahnerscarr.com/5425d.htm, agosto de 2004; y Roy Chitwood, "Making the Most Out of Each Outside Sales Call", 4 de febrero de 2005, consultado en http://seattle.bizjournals.com/seattle/stories/2005/02/07/smallb3.html.
7. Adaptación de Geoffrey Brewer, "Lou Gerstner Has His Hands Full", *Sales & Marketing Management,* 8 de mayo de 1998, pp. 36-41. Vea también Michelle Cioci, "Marketing to Small Businesses", *Sales & Marketing Management,* diciembre de 2000, pp. 94-100.
8. Vea Martin Everett, "Selling by Telephone", *Sales & Marketing Management,* diciembre de 1993, pp. 75-79. Vea también Terry Arnold, "Telemarketing Strategy", *Target Marketing,* enero de 2002, pp. 47-48.
9. Adaptación de Chuck Salter, "The Soft Sell", *Fast Company,* enero de 2005, pp. 72-73.
10. William F. Kendy, "No More Lone Rangers", *Selling Power*abril de 2004, pp. 70-74. Vea también Jon Bacot, "Team Selling: A Winning Approach", *Paperboard Packaging,* abril de 2005, pp. 44-50.
11. "Customer Business Development", consultado en www.pg.com/jobs/jobs_us/work_we_offer/advisor_overview.jhtml?sl=jobs_advisor_business_development, octubre de 2005.
12. Las citas y demás datos de esta sección acerca de los supervendedores son de Geoffrey Brewer, "Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness?", *Sales & Marketing Management,* mayo de 1994, pp. 82-88; Andy Cohen, "The Traits of Great Sales Forces", *Sales & Marketing Management,* octubre de 2000, pp. 67-72; Julia Chang, "Born to Sell?" *Sales & Marketing Management,* julio de 2003, pp. 34-38; Henry Canaday, "Recruiting the Right Stuff", *Selling Power*, abril de 2004, pp. 94-96; y Tom Andel, "How to Cultivate Sales Talent", *Official Board Markets,* 23 de abril de 2005, pp. 14-16.
13. Robert Klein, "Nabisco Sales Soar After Sales Training", *Marketing News,* 6 de enero de 1997, p. 23; y Geoffrey James, "The Return of Sales Training", *Selling Power*, mayo de 2004, pp. 86-91.
14. "Major Growth Forecast for Multi-Billion Dollar Online Training Market", *eMediaWire*, 26 de enero de 2005, consultado en www.emediawire.com.
15. Vea "SMM's Best of Sales and Marketing: Best Trained Sales Force—Cisco Systems", *Sales & Marketing Magazine,* septiembre de 2001, pp. 28-29; "Cisco Systems Canada Wins 2002 National Award for Learning Technologies in the Workplace", 8 de mayo de 2002, consultado en http://newsroom.cisco.com/dlls/corp_050802.html; y "E-Learning: Field Training—How Cisco Spends Less Time in the Classroom and More Time with Customers", consultado en http://business.cisco.com, agosto de 2003.

16. Vea *Dartnell's 30th Sales Force Compensation Survey,* Dartnell Corporation, agosto de 1999; y Christine Galea "2005 Compensation Survey", *Sales & Marketing Management,* mayo de 2005, pp. 24-29.

17. Vea Gary H. Anthes, "Portal Powers GE Sales", *Computerworld,* 2 de junio de 2003, pp. 31-32. Vea también Betsy Cummings, "Increasing Face Time", *Sales & Marketing Management,* enero de 2004, p. 12.

18. Para conocer un análisis más extenso sobre la automatización de la fuerza de ventas, vea la edición de mayo de 2005 de *Industrial Marketing Management* dedicada a este tema.

19. Kathy Bergen, "Loosening the Stranglehold on Employee Incentives", *Knight Ridder Tribune Business News,* 25 de diciembre de 2004, p. 1.

20. Para saber más sobre el rendimiento en la inversion de ventas, vea Tim Lukes y Jennifer Stanley, "Bring Science to Sales", *Marketing Management,* septiembre-octubre de 2004, pp. 36-41.

21. Citas de Bob Donath, "Delivering Value Starts with Proper Prospecting", *Marketing News,* 10 de noviembre de 1997, p. 5; y Bill Brooks, "Power-Packed Prospecting Pointers", *Agency Sales,* marzo de 2004, p. 37.

22. Citas de Dana Ray, "Are You Listening?", *Selling Power,* octubre de 2004, pp. 24-27; Erin Stout, "Throwing the Right Pitch", *Sales & Marketing Management,* abril de 2001, pp. 61-63; Andy Cohen, "Customers Know Best", *Sales & Marketing Management,* enero de 2003, p. 10; y William F. Kennedy, "How to Be a Good Listener", *Selling Power,* abril de 2004, pp. 41-44.

23. Adaptación de Betsy Cummings, "On the Cutting Edge", *Sales & Marketing Management,* 3 de junio de 2003, pp. 39-43.

24. Para consultar estas y otras estadísticas de marketing directo incluidas en esta sección, así como más detalles sobre esta información, vea "Economic Impact: U.S. Direct Marketing Today", consultado en www.the-dma.org, diciembre de 2005.

25. Alicia Orr Suman, "Ideas You Can Take to the Bank! 10 Big Things All Direct Marketers Should Be Doing Now", *Target Marketing,* febrero de 2003, pp. 31-33; y Mary Ann Kleinfelter, "Know Your Customer", *Target Marketing,* enero de 2005, pp. 28-31.

26. Dana Blakenhorn, "Marketers Hone Targeting", *Advertising Age,* 18 de junio de 2001, p. T16; Thomas H. Davenport, "How Do They Know Their Customers So Well?", *MIT Sloan Management Review,* invierno de 2001, pp. 63-73; y Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes*, 13 de diciembre de 2004, p. 110.

27. Daniel Lyons, "Too Much Information", *Forbes,* 13 de diciembre de 2004, pp. 110-115; Shawn Thelen, Sandra Mottner, y Barry Berman, "On the Trail of Marketing Gold", *Business Horizons,* noviembre-diciembre de 2004, pp. 25-32; y Suzette Parmley, "When Its Customers Return, A Casino Always Wins Big", *Knight Ridder Tribune Business News,* 15 de abril de 2005, p. 1.

28. Geoffrey Brewer, "The Customer Stops Here", *Sales & Marketing Management,* marzo de 1998, pp. 31-36; Andy Patrizio, "Home-Grown CRM", *Insurance & Technology,* febrero de 2001, pp. 49-50; "USAA", *Hoover's Company Capsules,* 15 de julio de 2005, p. 405-08; e información de www.usaa.com, septiembre de 2005.

29. Ira Teinowitz, "'Do Not Call' Does Not Hurt Direct Marketing", *Advertising Age,* 11 de abril de 2005, pp. 3, 95.

30. Teinowitz, "'Do Not Call' Does Not Hurt Direct Marketing", p. 3.

31. David Ranii, "Compact Discs, DVDs Get More Use as Promotional Tool", *Knight Ridder Tribune Business News,* 5 de mayo de 2004, p. 1.

32. Jim Emerson, "Print and the Internet Go Hand-in-Hand", *Printing News,* 20 de junio de 2005, p. 2; y "Abacus Report: Web Sales Soon to Overtake Catalog Sales", 3 de agosto de 2005, consultado en http://multichannelmerchant.com/news/Abacus-trend-report-080305.

33. "Live from ACC: Catalog Sales Growth Outpaces Employment Growth", *Catalog Age,* 2 de junio de 2003, consultado en línea en http://catalogagemag.com/ar/marketing_live_acc_catalog; "US Catalogue Sales to Top $175bn", *Precision Marketing,* 14 de mayo de 2004, p. 9; y "The DMA Co-Underwrites Email Authentication Implementation Summit 2005", *PR Newswire,* 11 de mayo de 2005, consultado en http://biz.yahoo.com/prnews/050511/nyw182.html?.v=6.

34. "Catalog Study Now Available", *Business Forms, Labels, and Systems*, 20 de junio de 2001, p. 24; Richard S. Hodgson, "It's Still the Catalog Age", *Catalog Age,* junio de 2001, p. 156; y Sherry Chiger, "It's Raining Catalogs", *Catalog Age,* junio de 2004, p. 12.

35. Vea "About Lillian Vernon", consultado en www.lillianvernon.com, agosto de 2005; y "Lillian Vernon Corporation", *Hoover's Company Capsules,* Austin, 11 de mayo de 2005, p. 12111..

36. Ron Donoho, "One-Man Show", *Sales & Marketing Management,* junio de 2001, pp. 36-42; e información cosultada en www.ronco.com, marzo de 2004; y Brian Steinberg, "Read This Now!; But Wait! There's More! The Infomercial King Explains", *Wall Street Journal,* 9 de marzo de 2005, p. 1.

37. Nat Ives, "Infomercials Clean Up Their Pitch", *New York Times,* 12 de abril de 2004, p. Cl.

38. Thomas Mucha, "Stronger Sales in Just 28 Minutes", *Business 2.0,* junio de 2005, pp. 56-60.

39. Vea Eugene Gilligan, "The Show Must Go On", *Journal of Commerce,* 12 de abril de 2004, p. 1; Barbara Moss, "Must See SHOPNBC", *Modern Jeweler,* abril de 2005, pp. 84-84; y Nicole Urso, "HSN Viewers Shop with Their Remotes", *Response,* mayo de 2005, p. 8.

40. Shayn Ferriolo, "The Key to Kiosks", *Catalog Age,* junio de 2003, pp. 103-108; Charlotte Goddard, "Mobile Offers Kiosks a New Role", *Revolution,* enero de 2004, p. 21; Gary Alden, "Kiosks: Self-Serving Devices for Boosting Store Sales", *Dealerscope,* octubre de 2004, p. 74; y Becky Yerak, "Kenmore, Craftsman Brands Start Showing Up at Kmart", *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de abril de 2005, p. 1.

41. "Interactive: Ad Age Names Finalists", *Advertising Age,* 27 de febrero de 1995, pp. 12-14.

42. "Sweepstakes Groups Settles with States", *New York Times,* 27 de junio de 2001, p. A14; y "PCH Reaches $34 Million Sweepstakes Settlement with 26 States", *Direct Marketing,* septiembre de 2001, p. 6.

43. Jennifer Lee, "Welcome to the Database Lounge", *New York Times,* 21 de marzo de 2002, p. G1.

44. Información del DMA Privacy Promise obtenida en www.the-dma.org/privacy/privacypromise.shtm, noviembre de 2005.

45. Debbie A. Connon, "The Ethics of Database Marketing", *Information Management Journal,* mayo-junio de 2002, pp. 42-44.

Capítulo 14

1. Información y citas de Monica Soto Ouchi, "Amazon at 10: Will It Keep Clicking?", *Knight Ridder Tribune Business News,* 10 de julio de 2005, p. 1; Michael West, "Amazon.com Pursues Customer Satisfaction", *Chain Store Age,* julio de 2005, p. 44A; Gary Rivlin, "A Retail Revolution Turns 10", *New York Times*, 10 de julio de 2005, p. 3.1; "Amazon.com, Inc.", *Hoover's Company Records,* 15 de julio de 2005, p. 51493; Mylene Mangalindan, "Outside Merchants Boost Amazon", *Wall Street Journal,* 27 de julio de 2005, p. A3; e información consultada en www.amazon.com, septiembre de 2005.

2. Vea "Top Ten Countries in the World with the Highest Internet Penetration Rates", Internet World Stats, 31 de julio de 2005, consultado en www.internetworldstats/topl0.htm; y Enid Burns, "Broadband Population Growth Continues", ClickZ Stats, 2 de junio de 2005, consultado en clickz.com.

3. "United States: Average Web Usage", Nielsen/NetRatings, abril de 2005, consultado en www.nielsen-netratings.com.

4. Jack Neff, "Using Tech Tools to Speed Marketing", *Advertising Age,* 28 de octubre de 2002, p. 14; y Amy Spector, "Cheesecake Factory Staff, Execs Raise the Bar on Service Together", *Nation's Restaurant News,* 24 de mayo de 2004, p. 32.

5. Dena Levitz, "Many Auto Shoppers Consult Internet for Information Before Making Purchase", *Knight Ridder Tribune Business News,* 26 de noviembre de 2004, p. 1.

6. Secciones adaptadas de Christopher Elliott, "Your Very Own Personal Air Fare", *New York Times,* 9 de agosto de 2005, p. C5. Vea también Matthew Creamer, "Southwest Rings $20 Million in Fares with Killer App", *Advertising Age,* 11 de julio de 2005, p. 8.

7. Vea Patti Freeman Evans, "Market Forecast: Retail Spending Online", Jupiter Research, 8 de enero de 2004, consultado en www.jup.com; y Carrie A, Johnson, "US eCommerce Overview: 2004 to 2010", 2 de agosto de 2004, consultado en www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,721l,34576,00.html; y "Online Holiday Spending Surges Beyond Expectations, Driving E-Commerce to Record Annual Sales of $117 Billion", comScore Networks, 10 de enero de 2005, consultado en www.comscore.com.

8. Vea Michelle Quinn, "More Teens Using the Internet", *Knight Ridder Tribune Business News,* 28 de julio de 2005, p. 1.

9. Vea Rob McGann, "Online Banking Increased 47 Percent Since 2002", ClickZ Stats, 9 de febrero de 2005, consultado en http://www.clickz.com; y Kenin McKenna, "Selling to Seniors on the Internet", *LIMRA's MarketFacts Quarterly,* primavera de 2005, pp. 28-29.

10. Información para este ejemplo consultada en http://quickenloans.quicken.com, agosto de 2005.

11. Vea Steve Hamm, "E-Biz: Down but Hardly Out", *BusinessWeek,* 26 de marzo de 2001, pp. 126-130; "B2B E-Commerce Headed for Trillions", 6 de marzo de 2002, consultado en www.clickz.com/stats/sectors/b2b/article.php/986661; y Timothy Mullaney, "The E-Biz Surprise", *BusinessWeek,* 12 de mayo de 2003, pp. 60-68.

12. Darnell Little, "Let's Keep This Exchange to Ourselves", *BusinessWeek,* 4 de diciembre de 2000, p. 48. Vea también Eric Young, "Web Marketplaces That Really Work", *FORTUNE/CNET Tech Review,* invierno de 2002, pp. 78-86.

13. "Leaders: Anniversary Lessons From eBay", *The Economist,* 11 de junio de 2005, p. 9; Erick Schonfeld, "Corporate America's New Outlet Mall", *Business 2.0,* abril de 2004, pp. 43-45; detalles sobre los informes anuales de eBay y otra información consultada en www.ebay.com, septiembre de 2005.

14. Stephen Baker y Heather Green, "Blogs Will Change Your Business", *BusinessWeek,* 2 de mayo de 2005, pp. 57-67.

15. Lev Grossman, "Meet Joe Blog", *Time,* 21 de junio de 2004, p. 65.

16. Chris Oser, "Nike Assays Blog as Marketing Tool", *Advertising Age,* 14 de junio de 2004, p. 26.

17. "The Secret Is Out: Secret Sparkle Body Spray Launches New Website", 16 de mayo de 2005, consultado en www.imc2.com; y Jack Neff, "Strong Enough for a Man But Made for a Tween", *Advertising Age,* 25 de abril de 2005, p. 26.

18. Michelle Slatalla, "Toll-Free Apology Soothes Savage Beast", *New York Times,* 12 de febrero de 2004, p. G4; e información de www.planet-feedback.com/consumer, agosto de 2004.

19. Gary Hamel, "Is This All You Can Build with the Net? Think Bigger", *FORTUNE,* 30 de abril de 2001, pp. 134-138.

20. Raymond Hennessey, "IPO Outlook: Internet Returns as Active Sector", *Wall Street Journal,* 8 de noviembre de 2004.

21. "Mass Merchants/Department Stores: Winning by Leveraging More of What the Web can Do", *Internet Retailer,* diciembre de 2004, consultado en www.internetretailer.com; e información de www.officedepot.com, agosto de 2005.

22. "Best of the Web—The Top 50 Retailing Sites", *Internet Retailer,* diciembre de 2004, consultado en www.internetretailer.com.

23. Adaptación de Jena McGregor, "High-Tech Achiever: MINI USA", *Fast Company,* octubre de 2004, p. 86, con información de www.miniusa.com, agosto de 2005.

24. Sharon Gaudin, "The Site of No Return", 28 de mayo de 2002, consultado en www.graphics-art.com/Site%20of%20no%20return.htm.

25. Marty Bernstein, "Mitsubishi Super Bowl Ad Lures Viewer to Internet", *Automotive News,* 29 de marzo de 2004, p. 56B.

26. Don Peppers y Martha Rogers, "Opening the Door to Consumers", *Sales & Marketing Management,* octubre de 1998, pp. 22-29; Mike Beirne, "Marketers of the Next Generation: Silvio Bonvini", *Brandweek,* 8 de noviembre de 1999, p. 64; Bob Tedeschi, "Consumer Products Companies Use Web Sites to Strengthen Ties with Consumers", *New York Times,* 25 de agosto de 2003, p. C.6; e información de www.candystand.com, agosto de 2005.

27. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. Vea también Goutam Chakraborty, "What Do Customers Consider Important in B2B Websites?", Journal of Advertising, marzo de 2003, p. 50; y David Sparrow, "Get 'Em to Bite", *Catalog Age,* 1 de abril de 2003, pp. 35-36.

28. Reid Goldsborough, "Creating Web Sites for Web Surfers", *Black Issues in Higher Education,* 17 de junio de 2004, p. 120.

29. Todd R. Weiss, "Apparel Maker Gets Instant Feedback with Online Survey Tool", *Computerworld,* 13 de septiembre de 2004, pp. 31-32.

30. Vea Wendy Davis, "Jupiter Research: Internet Ad Spend to Reach $18.9 Billion by 2010", 9 de agosto de 2005, consultado en http://publications. mediapost.com; y "Forrester: Online Spending to Increase to $14.7 Billion in '05", *Boston Business Journal,* 3 de mayo de 2005, consultado en http://boston.bizjournals.com.

31. Mike Shields, "Google Faces New Rivals", 22 de agosto de 2005, consultado en www.mediaweek.com.

32. Elliis Booker, "Vivid 'Experiences' as the New Frontier", *B to B,* 14 de marzo de 2005, p. 14; y Karen J Bannan, "Rich Media Demands Attention", *B to B,* 14 de marzo de 2005, pp. 24-25.

33. Kris Oser, "Video in Demand", *Advertising Age,* 4 de abril de 2005, pp. S1-S5.

34. Pete Snyder, "Wanted: Standards for Viral Marketing", *Brandweek,* 28 de junio de 2004, p. 21.

35. Adaptado a partir de la información encontrada en Bob Garfield, "War & Peace and Subservient Chicken", 26 de abril de 2004, consultado en www.adage.com; Gregg Cebrzynski, "Burger King Says It's OK to Have Your Way with the Chicken", *Nation's Restaurant News,* 10 de mayo de 2004, p. 16; y Ryan Underwood, "Ruling the Roost", *Fast Company,* abril de 2005, pp. 70-78.

36. Tobi Elkin, "Net Advantages", *Advertising Age,* 10 de febrero de 2003, p. 29.

37. Jack Neff, "Taking Package Goods to the Net", *Advertising Age,* 11 de julio de 2005, pp. S1-S3.

38. Información de "iVillage Wins More Users than Rival", *New Media Age*, 11 de marzo de 2004, p. P.3; James Hibberd, "Web Spawns Reunion Show", *TelevisionWeek,* 5 de abril de 2004, p. 3; la sección iVillage Top-Line Metrics fue tomada de www.ivillage.com, octubre de 2005; y www.MyFamily.com, septiembre de 2005.

39. Vea Thane Peterson, "E-I-E-I-E-Farming", *BusinessWeek,* 1 de mayo de 2000, p. 202; "Survival of the Fittest", *Agri Marketing,* marzo de 2002, pp. 18-24; "Agriculture Online? Let's Talk Among Ourselves", *MIN's B2B,* 9 de mayo de 2005, p. 1; y www.agriculture.com, septiembre de 2005.

40. Juliana Deeks, "Online Advertising and E-mail Marketing through 2008", Jupiter Media, 12 de febrero de 2004, consultado en www. jup.com; y Kris Oser, "Marketings, ISPs Tackle 'Phishing' Expeditions", *Advertising Age,* 28 de marzo de 2005, p. 121.

41. Heidi Anderson, "Nintendo Case Study: Rules Are Made to Be Broken", *E-Mail Marketing Case Studies,* 6 de marzo de 2003, consultado en línea en www.clickz.com.

42. Enid Burns, "The Deadly Duo: Spam and Viruses", abril de 2005, ClickZ Stats, 11 de mayo de 2005, consultado en www.clickz.com.

43. Michael Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review,* marzo de 2001, pp. 614-678.

44. Rob McGann, "Most Active Web Users Are Young, Affluent", ClickZ Stats, 6 de enero de 2005, cosultado en www.clickz.com.

45. Vea Peter Han y Angus Maclaurin, "Do Consumers Really Care About Online Privacy?", *Marketing Management,* enero-febrero de 2002, pp. 35-38; Eric Goldman, "The Internet Privacy Fallacy", *Computer and Internet Lawyer,* enero de 2003, p. 20; y Nancy Wong, "Getting Pragmatic about Privacy", *American Demographics,* junio de 2003, pp. 14-15.

46. Rob McCann, "Concerns over Online Threats This Holiday Season", ClickZ Stats, 24 de noviembre de 2004, consultado en www.clickz.com el 8 de junio de 2005.

47. Vea Jaikumar Vijayan, "First Online Data Privacy Law Looms in California", *Computerworld,* 28 de junio de 2004, p. 12; y "Does Your Privacy Policy Comply with the California Online Privacy Protection Act?", *Banking and Financial Services Policy Report,* enero de 2005, p. 7

48. Vea Jennifer DiSabatino, "FTC OKs Self-Regulation to Protect Children's Privacy", *Computerworld,* 12 de febrero de 2001, p. 32; Laurie Flynn, "New Efforts Are being Made to Keep Online Merchants from Collecting Personal Information from Children", *New York Times*, 12 de mayo de 2003, p. C4; y Ann Mack, "Marketers Challenged On Youth Safeguards", *Adweek,* 14 de junio de 2004, p. 12.

49. Información sobre Expedia consultada en www.expedia.com/daily/press/releases el 8 de junio de 2005.

50. Información sobre TRUSTe consultada en www.truste.com, septiembre de 2005.

51. Vea "Seventy Percent of US Consumers Worry About Online Privacy, But Few Take Protective Action, Reports Jupiter Media Metrix", Jupiter Media Metrix, comunicado de prensa, 3 de junio de 2002, consultado en línea en www.jmm.com; Rob McCann, "Concerns Over Online Threats This Holiday Season", ClickZ Stats, 24 de noviembre de 2004, consultado en www.clickz.com; y Desiree J. Hanford, "Fraud Fears Slow Online Shopping", *Wall Street Journal,* 13 de abril de 2005, p. 1.

52. Vea National White Collar Crime Center "IC3 2004 Internet Fraud—Crime Report", 2005, consultado en www.ifccfbi.gov el 8 de julio de 2005; y Federal Trade Commission, "National and State Trends in Fraud & Identity Theft", 1 de febrero de 2005, consultado en www.ftc.gov.

53. Kris Oser, "Marketings, ISPs Tackle 'Phishing' Expeditions", *Advertising Age,* 28 de marzo de 2005, p. 121; Helen Loveless, "Net Fraud Becomes Stealthier", *Knight Ridder Tribune Business News,* 1 de mayo de 2005, p. 1; Jason Stein, "Phishers Target Customers of Smaller Banks", *Knight Ridder Tribune Business News,* 10 de mayo de 2005, p. 1; y Marshall Lager, "Fear and Loathing in the Database", *Customer Relationship Management,* junio de 2005, pp. 13-14.

54. Detalles de Mark Warschauer, "Demystifying the Digital Divide", *Scientic American,* agosto de 2003, p. 42. Cita de Richard J. Dalton Jr., "New York Libraries Try to Close Minorities' Digital Divide", *Knight Ridder Tribune Business News,* 4 de julio de 2004, p. 1. Vea también Patricia Hewitt, "Taking the Lead in Global Digital Excellence", *Computer Weekly,* 3 de mayo de 2005, p. 16; Laxmi Devi, "Digital Divide: Can It Be Bridged?" *Knight Ridder Tribune Service,* 20 de mayo de 2005, p. 1; Paul Lamb, "Digital Divide Has Not Disappeared", CNET News.com, 3 de junio de 2005, consultado en www.news.com.

55. "114-Year-Old Bids over $3M for items in eBay Auctions", *USA Today,* 30 de abril de 1999, p. 10B.

Capítulo 15

1. Hillary Chura y Richard Linnett, "Coca-Cola Readies Global Assault", *Advertising Age,* 2 de abril de 2001, pp. 1, 34; Ken Hein, "Soft Drinks", *Mediaweek,* 21 de abril de 2003, p. SR29; "Sprite Shows Off Hint of Mint up North", *Packaging Digest,* mayo de 2003, p. 4; Julie Creswell y Julie Schlosser, "Has Coke Lost Its Fizz?", *FORTUNE,* 10 de noviembre de 2003, pp. 215-217; Chad Terhune, "Market Shares Drop at Coca-Cola, PepsiCo", *Wall Street Journal,* 7 de marzo de 2005, p. B6; *Advertising Age's Fact Pack 2005,* febrero de 2005, p. 18; y "Our Company" e informes anuales consultados en www.coca-cola.com, octubre de 2005.

2. George Melloan, "Feeling the Muscles of the Multinationals", *Wall Street Journal,* 6 de enero de 2004, p. A19.

3. *Global Economic Prospects, 2005,* World Bank, consultado en www.worldbank.org, 17 de junio de 2005; CIA, *The World Factbook,* consultado en www.cia.gov, junio de 2005; y "Developing Countries' Goods Trade Share Surges to 50-Year Peak", World Trade Organization, 14 de abril de 2005, consultado en www.wto.org, 18 de junio de 2005.

4. Vea "Compagnie Générale des Établissements Michelin", *Hoover's Company Records,* Austin, 15 de julio de 2005, p. 41240; y "Johnson & Johnson", *Hoover's Company Records,* Austin, 15 de julio de 2005, p. 10824.

5. Steve Hamm, "Borders Are So 20th Century", *BusinessWeek,* 22 de septiembre de 2003, pp. 68-73.

6. "The Unique Japanese", *FORTUNE,* 24 de noviembre de 1986, p. 8. Vea también James D. Southwick, "Addressing Market Access Barriers in Japan Through the WTO", *Law and Policy in International Business,* primavera de 2000, pp. 923-976; y U.S. Commercial Service, *Country Commercial Guide Japan, FY 2005,* capítulo 5, consultado en www.buyusa.gov, 18 de junio de 2005.

7. "What Is the WTO?", consultado en www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, octubre de 2005..

8. Vea *WTO Annual Report 2004,* consultado en www.wto.org; y World Trade Organization, "10 Benefits of the WTO Trading System", consultado en www.wto.org, octubre de 2005.

9. Keith Bradsher, "W.T.O. Talks Moving Slowly, Chief Says", *New York Times,* 14 de junio de 2005, p. C6.

10. "The European Union at a Glance", consultado en línea en http://europa.eu.int, enero de 2006.

11. "Overviews of European Union Activities: Economic and Monetary Affairs", consultado en http://europa.eu.int/pol/emu/overview_en.htm, enero de 2006.

12. Vea "World Watch", *Wall Street Journal,* 20 de mayo de 1999, p. Al2; y "European Union's Heated Budget Negotiations Collapse", *New York Times,* 18 de junio de 2005, p. A3.

13. Fay Hansen, "World Trade Update", *Business Finance,* marzo de 2002, pp. 9-11; Daniel T. Griswold, "NAFTA at 10", *World Trade,* marzo de 2003, p. 10; Kenneth G. Weigel, Kelley Mullaney, "Importance of U.S.- Canada Trade Relationships Highlighted at Houston Partnership", 14 de enero de 2004, consultado en www.partnershipforgrowth.org; y Michael O'Boyle, "Nafta's Birthday Party", *Business Mexico,* febrero de 2004, pp. 28-34.

14. Vea Angela Greiling Keane, "Counting on CAFTA", *Traffic World,* 8 de agosto de 2005, p. 1; Gilberto Meza, "Is the FTAA Floundering", *Business Mexico,* febrero de 2005, pp. 46-48; Peter Robson, "Integrating the Americas: FTAA and Beyond", *Journal of Common Market Studies",* junio de 2005, p. 430; "Rank Order GDP", *The World Factbook,* consultado en www.cia.gov, 18 de junio de 2005, y "Foreign Trade Statistics", consultado en www.census.gov, 18 de junio de 2005.

15. Richard Lapper, "South American Unity Still a Distant Dream", *Financial Times,* 9 de diciembre de 2004, consultado en www.news.ft.com; y Mary Turck, "South American Community of Nations", Resource Center of the Americas.org, consultado en www.americas.org, octubre de 2005.

16. Vea Geri Smith y Cristina Lindblad, "Mexico: Was NAFTA Worth It?", *BusinessWeek,* 22 de diciembre de 2003, pp. 66-72; Victoria Hirschberg, "Study Shows Negative Effects of Free Trade Agreement", *Knight Ridder Tribune Service,* 17 de agosto de 2004, p. 1; Sandy Smith-Nonini, "The Children of NAFTA: Labor Wars on the U.S./Mexico Border", *Standpoint,* otoño de 2005, p. 3.

17. Adaptado a partir de la información encontrada en Clay Chandler, "China Deluxe", *FORTUNE,* 26 de julio de 2004, pp. 148-156. Vea también "Selling to China's Rich and Not So Rich", *Strategic Directions,* junio de 2005, pp. 5-8; y Lisa Movius, "Luxury's China Puzzle", *WWD,* 15 de junio de 2005, p. 1.

18. Vea David Woodruff, "Ready to Shop Until They Drop", *BusinessWeek,* 22 de junio de 1998, pp. 104-108; y James MacAonghus, "Online Impact of a Growing Europe", *New Media Age,* 12 de febrero de 2004, p. 15.

19. Vea Om Malik, "The New Land of Opportunity", *Business 2.0,* julio de 2004, pp. 72-79.

20. Ricky Griffin y Michael Pustay, *International Business,* 4a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2005), pp. 522-523.

21. Rebecca Piirto Heath, "Think Globally", *Marketing Tools,* octubre de 1996, pp. 49-54; y "The Power of Writing", *National Geographic,* agosto de 1999, pp. 128-129.

22. Para conocer otros análisis y ejemplos, vea www.executiveplanet.com, diciembre de 2005; *Dun & Bradstreet's Guide to Doing Business Around the World* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000); Ellen Neuborne, "Bridging the Culture Gap", *Sales & Marketing Management,* julio de 2003, p. 22; Richard Pooley, "When Cultures Collide", *Management Services,* primavera de 2005, pp. 28-31; y Helen Deresky, *International Management,* 5a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2006).

23. Pete Engardio, Manjeet Kripalani, y Alysha Webb, "Smart Globalization", *BusinessWeek,* 27 de agosto de 2001, pp. 132-136.

24. Adaptación de Mark Rice-Oxley, "In 2,000 Years, Will the World Remember Disney or Plato?" *Christian Science Monitor,* 15 de enero de 2004, p. 16.

25. Vea Jack Neff. "Submerged", *Advertising Age,* 4 de marzo de 2002, p. 14; y Ann Chen y Vijay Vishwanath, "Expanding in China", *Harvard Business Review,* marzo de 2005, pp. 19-21.

26. Para conocer un buen análisis sobre las empresas de riesgo conjunto, vea James Bamford, David Ernst, y David G. Fubini, "Launching a World-Class Joint Venture", *Harvard Business Review,* febrero de 2004, pp. 91-100.

27. Vea Cynthia Kemper, "KFC Tradition Sold Japan on Chicken", *Denver Post,* 7 de junio de 1998, p. J4; Milford Prewitt, "Chains Look for Links Overseas", *Nation's Restaurant News,* 18 de febrero de 2002, pp. 1, 6; y Yum Brands, Inc., recuento de restaurantes, consultado en www.yum.com, 21 de junio de 2005.

28. Para conocer una buena reseña, vea Laura Mazur, "Globalization Is Still Tethered to Local Variations", *Marketing,* 22 de enero de 2004, p. 18; Johny K. Johansson y Ilkka A. Ronkainen, "The Brand Challenge: Are Global Brands the Right Choice for Your Company?", *Marketing Management,* marzo-abril de 2004; Douglas B. Holt, John A. Quelch, y Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", *Harvard Business Review,* septiembre de 2004, pp. 68-75; y Boris Sustar y Rozana Sustar, "Managing Marketing Standardization in a Global Context", *Journal of American Academy of Business,* septiembre de 2005, pp. 302-310.

29. Citas y otra información de Richard Tomlinson, "L'Oréal's Global Makeover", *FORTUNE,* 30 de septiembre de 2002, p. 141; Gail Edmondson, "The Beauty of Global Branding", *BusinessWeek,* 28 de junio de 1999, pp. 70-75; Jeremy Joesephs, "O-J's Powers of Seduction Hard to Resist", 25 de marzo de 2003, consultado en www.jeremyjoesephs.com; "Consumer Products Brief: L'Oréal", *Wall Street Journal,* 23 de febrero de 2004, p. 1; Vito J. Racanelli, "Touching Up", 16 de febrero de 2004, pp. 18-19; Ross Tucker, "L'Oréal Global Sales Rise", *WWD*, 18 de febrero de 2005, e información consultada en www.loreal.com, septiembre de 2005.

30. Warren J. Keegan, *Global Marketing Management,* 7a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), pp. 346-351. Vea también Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management,* 12a. ed. (Upper Saddle River, N.J.: 2006), pp. 677-684.

31. Douglas McGray, "Translating Sony into English", *Fast Company,* enero de 2003, p. 38; Jeffrey Selingo, "Newer, Smaller, Faster, and Not in Stores Now", *New York Times,* 8 de mayo de 2003, p. G.5; y Jon L. Jacobi, "CNET Editor's Take: Sony VAIO VGN-U50", 13 de octubre de 2004, consultado en www.cnet.com.

32. Vea "Naming Products Is No Game", *BusinessWeek Online,* 9 de abril de 2004, consultado en www.businessweek.com; y Ross Thomson, "Lost in Translation", *Medical Marketing and Media,* marzo de 2005, p. 82.

33. Kate MacArthur, "Coca-Cola Light Employs Local Edge", *Advertising Age,* 21 de agosto de 2000, pp. 18-19; y "Case Studies: Coke Light Hottest Guy", Advantage Marketing, MSN India, consultado en http://advantage.msn.co.in, 15 de marzo de 2004.

34. Vea Alicia Clegg, "One Ad One World?", *Marketing Week,* 20 de junio de 2002, pp. 51-52; y George E. Belch y Michael A. Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective,* 6a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2004), pp. 666-668.

35. Adaptación de Normandy Madden y Jack Neff, "P&G Adapts Attitude Toward Local Markets", *Advertising Age,* 23 de febrero de 2004, p. 28; e información encontrada en "P&G Hits No. 1 in China", *SPC Asia,* noviembre de 2004, p. 3.

36. Michael Schroeder, "The Economy: Shrimp Imports to U.S. May Face Antidumping Levy", *Wall Street Journal,* 18 de febrero de 2004, p. A.2; y Woranuj Maneerungsee, "Shrimpers Suspect Rivals of Foul Play", *Knight Ridder Tribune Business News,* 28 de abril de 2005, p. 1.

37. Sarah Ellison, "Revealing Price Disparities, the Euro Aids Bargain-Hunters", *Wall Street Journal,* 30 de enero de 2002, p. A15.

38. Vea Patrick Powers, "Distribution in China: The End of the Beginning", *China Business Review,* julio-agosto de 2001, pp. 8-12; Drake Weisert, "Coca-Cola in China: Quenching the Thirst of a Billion", *The China Business Review,* julio-agosto de 2001, pp. 52-55; Gabriel Kahn, "Coke Works Harder at Being the Real Thing in Hinterland", *Wall Street Journal,* 26 de noviembre de 2002, p. B1; Leslie Chang, Chad Terhune, y Betsy McKay, "A Global Journal Report; Rural Thing—Coke's Big Gamble in Asia", *Wall Street Journal,* 11 de agosto de 2004, p. A1; y Jo Bowman, "Target: Managing Channels", 22 de octubre de 2004, p. S8.

Capítulo 16

1. Las citas y otra información recabada para relatar esta historia de Nike son de Rebecca De Winter, "The Anti-Sweatshop Movement", *Ethics & International Affairs,* octubre de 2001, pp. 99-117; Richard Locke, "The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike",

Management: Inventing and Delivering Its Future, 2003; Ann M. Peterson, "Nike Boosts Indians' Health, Its Reputation", *Marketing News,* 1 de junio de 2004, p. 10; Mark Rison, "Nike Shows Way to Return from the Wilderness", *Marketing,* 20 de abril de 2005, p. 21; Nike's *Corporate Responsibility Report,* abril de 2005, consultado en www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=29&item=fy04; y www.nikebiz.com, septiembre de 2005.

2. Vea Winnie Hu, "The Smoking Ban: Clean Air, Murky Economics", *New York Times,* 28 de diciembre de 2003, p. 11; "Smoking Bans Have Their Place, but Outside Isn't One of Them", *Washington Post,* 5 de febrero de 2004, p. T-04; y "EU Regulations: EU-Wide Ban on Tobacco Ads Imminent", *EIU ViewsWire,* 8 de julio de 2005.

3. James Heckman, "Don't Shoot the Messenger: More and More Often, Marketing Is the Regulators' Target", *Marketing News,* 24 de mayo de 1999, pp. 1, 9; "Business Brief—Publishers Clearing House: Payment of $34 Million Set to Settle with 26 States", *Wall Street Journal,* 27 de junio de 2001, p. B8; "'You're a Guaranteed Winner': Composing 'You' in a Consumer Culture", Helen Rothschild Ewald y Roberta Vann, *Journal of Business Communication,* abril de 2003, pp. 98-128; y "Publishers Clearing House", *Hoover's Company Capsules,* 15 de marzo de 2005, consultado en http://proquest.umi.com.

4. Theodore Levitt, "The Morality (?) of Advertising", *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1970, pp. 84-92. Para contrapuntos, vea Heckman, "Don't Shoot the Messenger", pp. 1, 9.

5. Lane Jennings, "Hype, Spin, Puffery, and Lies: Should We Be Scared?", *The Futurist,* enero-febrero de 2004, p. 16. Para ejemplos recientes sobre publicidad engañosa, vea "Tropicana Settles Complaint by FTC over Misleading Ads", *Wall Street Journal,* 3 de junio de 2005, p. B4; y Monty Phan, "City Sues Wireless Firms", 22 de julio de 2005, consultado en www.newsday.com.

6. Roger Parloff, "Is Fat the Next Tobacco?", *FORTUNE,* 3 de febrero de 2003, pp. 51-54; "'Big Food' Get the Obesity Message", *New York Times,* 10 de julio de 2003, p. A22; Carl Hulse, "Vote in House Offers Shield in Obesity Suits", *New York Times,* 11 de marzo de 2004, p. Al; y Amy Garber, "Twice-Tossed McD Obesity Suit Back on Docket", *Nation's Restaurant News,* 7 de febrero de 2005, pp. 1+.

7. "McDonald's to Cut 'Super Size' Option", *Advertising Age,* 8 de marzo de 2004, p. 13; Dave Carpenter, "Hold the Fries, Take a Walk", *News & Observer* 16 de abril de 2004, p. D1; Michael V. Copeland, "Ronald Gets Back in Shape", *Business 2.0,* enero-febrero de 2005, pp. 46-47; David P. Callet y Cheryl A. Falvey, "Is Restaurant Food the New Tobacco?", *Restaurant Hospitality,* mayo de 2005, pp. 94-96; y Kate McArthur, "BK Offers Fat to the Land", *Advertising Age,* 4 de abril de 2005, pp. 1, 60.

8. Gary Bagin, "Products Liability Verdict—Study Releases", comunicado de prensa, Jury Verdict Research, 15 de enero de 2004, consultado en www.juryverdictresearch.com.

9. Adaptación de la información encontrada en Mark Fagan, "Copy Competition Heats Up", *Knight Ridder Tribune Business News,* 4 de mayo de 2005, p. 1.

10. Cliff Edwards, "Where Have All the Edsels Gone?", *Greensboro News Record,* 24 de mayo de 1999, p. B6. Vea también Joel Dreyfuss, "Planned Obsolescence Is Alive and Well", *FORTUNE,* 15 de febrero de 1999, p. 192; Atsuo Utaka, "Planned Obsolescence and Marketing Strategy", *Managerial and Decision Economics,* diciembre de 2000, pp. 339-344; y Tim Cooper, "Inadequate Life? Evidence of Consumer Attitudes to Product Obsolescence", *Journal of Consumer Policy,* diciembre de 2004, pp. 421-448.

11. Adaptación de John Markoff, "Is Planned Obsolescence Obsolete?", *New York Times,* 17 de febrero de 2002, p. 46. Vea también Kevin McKean, "Planned Obsolescence", *InfoWorld,* 29 de septiembre de 2003, pp. 38-46.

12. Vea Brian Grow and Pallavi Gogoi, "A New Way to Squeeze the Weak?", *BusinessWeek,* 28 de enero de 2002, p. 92; Todd Cooper, "Redlining Rears Its Ugly Head", *USBanker,* agosto de 2003, p. 64; Marc Lifsher, "Allstate Settles over Use of Credit Scores", *Los Angeles Times*, 2 de marzo de 2004, p. C.l; y Judith Burns, "Study Finds Links in Credit Scores, Insurance Claims", *Wall Street Journal,* 28 de febrero de 2005, p. D3.

13. "Increasing Incomes and Reducing the Rapid Refund Rip-Off", un informe de ACORN Financial Justice Center, septiembre de 2004, pp. 3-4; y Candice Heckman, "Poor Often Fall Victim to Fee on Tax Refund Loans", *Seattle Post-Intelligencer,* 21 de febrero de 2005, p. Bl.

14. Información de "Shop 'til They Drop?" *Christian Science Monitor,* 1 de diciembre de 2003, p. 8; Gregg Easterbrook, "The Real Truth About Money", *Time,* 17 de enero de 2005, pp. 32-35; Bradley Johnson, "Day in the Life: How Consumers Divvy Up All the Time They Have", *Advertising Age*, 2 de mayo de 2005; y Rich Miller, "Too Much Money", *BusinessWeek*, 11 de julio de 2005, pp. 59-66.

15. Secciones adaptadas de Constance L. Hays, "Preaching to Save Shoppers from 'Evil' of Consumerism", *New York Times,* 1 de enero de 2003, p. Cl. Vea también Jo Littler, "Beyond the Boycott", *Cultural Studies,* marzo de 2005, pp. 227-252; y www.revbilly.com, consultado en julio de 2005.

16. Vea Michael Cabanatuan, "Toll Lanes Could Help Drivers Buy Time", *San Francisco Chronicle,* 28 de diciembre de 2004, consultado en www.sfgate.com; y "London Mayor Increases Traffic Toll, Angers Drivers, Retailers", 3 de julio de 2005, consultado en www.bloomberg.com.

17. "Marketing Under Fire", *Marketing Management,* julio-agosto de 2004, p. 5.

18. Adaptado a partir de la información encontrada en Steve Hamm, "Microsoft's Future", *BusinessWeek,* 19 de enero de 1998, pp. 58-68; Dan Carney y Mike France, "The Microsoft Case: Tying It All Together", *BusinessWeek,* 3 de diciembre de 2001, pp. 68-69; Paul Meller y Matt Richtel, "Europeans Rule Against Microsoft; Appeal Is Promised", *New York Times,* 25 de marzo de 2004, p. Cl; y Brier Dudley, "Microsoft Pays IBM to Settle Suit", *Knight Ridder Tribune Business News,* 2 de julio de 2005, p. 1.

19. Stuart L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review,* enero-febrero de 1997, pp. 66-76. Vea también Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, y Rajiv K. Kashyap, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Harvard Business Review,* abril de 2003, pp. 106-122; Christopher Laszlo, *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance* (Washington, D.C.: Island Press, 2003); Volkert Beekman, "Sustainable Development and Future Generations", *Journal of Agriculture and Environmental Ethics,* vol. 17, núm. 1, 2004, p. 3; y Bill Hopwood, Mary Mellor, y Geoff O'Brien, "Sustainable Development: Mapping Different Approaches", *Sustainable Development,* febrero de 2005, pp. 38+.

20. "FedEx Pushes Envelope for Environmentally Conscious Management", *Global Environmental Change Report,* marzo de 2005, pp. 10-11; y Tricia Pemberton, "Waste-Not Wal-Mart: Supercenter Test Environmentally Friendly Designs", *Knight Ridder Tribune Business News,* 21 de julio de 2005, p. 1.

21. Información de "Xerox Equipment Remanufacture and Parts Reuse", consultado en www.xerox.com, agosto de 2004; y "Environment, Health, and Safety Progress Report", consultado en www.xerox.com, julio de 2005.

22. Consultado en www.monsanto.com/monsanto/layout/our_pledge/default.asp, septiembre de 2005.

23. Adaptación de "The Top 3 in 2005", *Global 100,* consultado en www.global100.org, julio de 2005. Para mayor información sobre el programa de sustentabilidad de Alcoa, vea Alcoa's Sustainability Report, consultado en www.alcoa.com.

24. Vea "EMAS: What's New?" consultado en http://europa.eu.int/comm/environment/emas, agosto de 2005; "Special Report: Free Trade on Trial-Ten Years of NAFTA", *Economist,* 3 de enero de

2004, p. 13; y Daniel J. Tschopp, "Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and Europe", *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management,* marzo de 2005, pp. 55-59.

25. Información y citas de Andy Milligan, "Samsung Points the Way for Asian Firms in Global Brand Race", *Media,* 8 de agosto de 2003, p. 8; Katherine Chen, Michael Jakielski, Nadia Luhr, y Joseph Mayer-Salman, "DigitAll", trabajo de un estudiante de University of North Carolina en Chapel Hill, primavera de 2003; Gerry Khermouch, "The Best Global Brands", *BusinessWeek,* 5 de agosto de 2002, p. 92; Leslie P. Norton, "Value Brand", *Barron's*, 22 de septiembre de 2003, p. 19; y Samsung Electronics Co. Ltd., *Hoover's Company Capsules,* Austin, 15 de marzo de 2004; "Cult Brands", *BusinessWeek Online,* 2 de agosto de 2004, consultado en www.businessweek.com; e informes anuales de Samsung y otra información consultada en www.samsung.com, octubre de 2005.
26. Información de Mike Hoffman, "Ben Cohen: Ben & Jerry's Homemade, Established in 1978", *Inc*, 30 de abril de 2001, p. 68; y el sitio web de Ben & Jerry's en www.benjerrys.com y www.bodyshop.com, septiembre de 2005.
27. Citas y otra información de Thea Singer, "Can Business Still Save the World?" *Inc,* 30 de abril de 2001, pp. 58–71, y www.honesttea.com, septiembre de 2005.
28. Jacquelyn A. Ottman, "Green marketing: Wake Up to the Truth About Green Consuming", *In Business*, mayo-junio de 2002, p. 31; Marc Gunther, "Son of Aeron", *FORTUNE*, 12 de mayo de 2003, p. 134; e información consultada en línea en www.HermanMiller.com, octubre de 2005.
29. Dan R. Dalton y Richard A. Cosier, "The Four Faces of Social Responsibility", *Business Horizons*, mayo–junio de 1982, pp. 19–27.
30. Joseph Webber, "3M's Big Cleanup", *BusinessWeek,* 5 de junio de 2000, pp. 96–98. También vea Kara Sissell, "3M Defends Timing of Scotchgard Phase out", *Chemical Week,* 11 de abril de 2001, p. 33; Peck Hwee Sim, "Ausimont Targets Former Scotchgard Markets", *Chemical Week*, 7 de agosto de 2002, p. 32; Jennifer Lee, "E.P.A. Orders Companies to Examine Effect of Chemicals", *New York Times*, 15 de abril de 2003, p. F2; y Kara Sissell, "Swedish Officials Propose Global Ban on PFOS", *Chemical Week*, 22 de junio de 2005, p. 35.
31. Vea "Transparency International Bribe Payers Index" y "Transparency International Corruption Perception Index", consultados en transparency.org, agosto de 2005; David Barboza, "Wave of Corruption Tarnishes China's Extraordinary Growth", *New York Times*, 22 de marzo de 2005, p. C1; y Vladimir Kvint, "The Scary Business of Russia", *Forbes,* 23 de mayo de 2005, p. 42.
32. John F. McGee y P. Tanganath Nayak, "Leaders' Perspectives on Business Ethics", *Prizm,* Arthur D. Little, Inc., Cambridge, Mass., primer trimestre de 1994, pp. 71–72. También vea Adrian Henriques, "Good Decision—Bad Business?" *International Journal of Management & Decision Making*, 2005, p. 273; y Augustine Nwabuzor, "Corruption and Development: New Initiatives in Economic Openness and Strengthened Rule of Law", *Journal of Business Ethics,* junio de 2005, pp. 121+.
33. Vea Samuel A. DiPiazza, Jr., "Ethics in Action", *Executive Excellence,* enero de 2002, pp. 15–16; Samuel A. DiPiazza, Jr., "It's All Down to Personal Values", consultado en línea en www.pwcglobal.com, agosto de 2003; y "Code of Conduct: The Way We Do Business", consultado en www.pwcglobal.com/gx/eng/ins-sol/spec-int/ethics/index.html, junio de 2005.
34. DiPiazza, "Ethics in Action", p. 15.

Créditos

CAPÍTULO 1

2 (parte inferior izquierda y superior derecha) AP Wide World Photos; (parte inferior derecha y superior izquierda) Nigel Kincade Photography. **7** Panera Bread. **8** © Earth Share. Todos los derechos reservados. **10** © 2004 Red Bull North America. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **12** © Owaki-Kulla/Corbis Todos los derechos reservados. **13** Cortesía de Johnson & Johnson. **14** © Toyota Motor Sales U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados. **15** Cortesía de Harley-Davidson. Todos los derechos reservados. **17** AP Worldwide Photos. **18** © 2001-2005 ING Group N.V. Todos los derechos reservados. **20** © 1997-2005 Netflix, Inc. Todos los derechos reservados. Netflix y el logotipo Netflix son marcas comerciales y/o marcas de servicio de Netflix, Inc. Utilizado con autorización. **21** Stew Leonard's. **22** © General Motors Corp. Utilizado con autorización. GM Media Archives. **24** AP Wide World Photos. **26** Crittenden Studio, Workbookstock. **27** "Coca-Cola", "BMP", "Fanta", "NaturAqua", "Bitter Mare Rosso", y la apariencia del producto acompañante son marcas comerciales registradas de The Coca-Cola Company. "Sprite Ice" es una marca comercial de Coca-Cola Ltd. **28** Utilizado con autorización de Marble Collegiate Church y Follis Advertising. © John Follis. www.follisinc.com.

CAPÍTULO 2

34 AP Wide World Photos. **39** Utilizado con autorización de Girl Scouts of Northern California y Nevada y Amazon Advertising. **40** © 2005 Monsanto Company. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **42** Getty Images, Inc. **45** © Marc Asnin/Corbis Todos los derechos reservados. **47** Danny Johnson/AP Wide World Photos. **48** Utilizado con autorización de Toyota Motor Manufacturing North America, Inc. Todos los derechos reservados. **51** © 2005 Jones Soda Co. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **52** Copyright 1996-2005, Visa International Service Association. Todos los derechos reservados. Fotógrafo: Hunter Freeman. Utilizado con autorización. **56** Getty Images, Inc. **58** © 2005 Campbell Soup Company. Todos los derechos reservados. Cortesía de D'Laine Pulliam. Fotógrafo: Fernando Milani.

CAPÍTULO 3

62 Utilizado con autorización de McDonald's Corporation. **66** © Norm Betts Photography. **67** Utilizado con autorización de Wal-Mart Stores, Inc. Todos los derechos reservados. **69** Mark Leong/Redux Pictures. **70** © 2005 Go RVing, Inc. Todos los derechos reservados. **72** Scion es una marca de Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. © Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados. **74** © 2005, DreamDinners.com. Todos los derechos reservados. **75** John M. Harris/AP Wide World Photos. **76** Utilizado con autorización de Allstate. Fotógrafo: Huey Tran. **77** © 2005 VSA arts. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **81** © 2005 General Electric Company. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. Cortesía de BBDO, Nueva York. **82** (a) Corbis RF; (b) Utilizado con autorización de Gibson Guitar. Todos los derechos reservados. **83** Joseph Van Os/Getty Images Inc.—Image Bank. **86** Getty Images, Inc. **87** Getty Images, Inc. **89** Cortesía de White Wave, Inc. Utilizado con autorización.

CAPÍTULO 4

94 © 2005 Coach, Inc. Todos los derechos reservados. **97** Getty Images, Inc. **99** Getty Images-Stockbyte. **100** Richard B. Levine/Richard B. Levine/Frances M. Roberts. **101** Getty Images, Inc. **105** © Ted Soqui/Corbis. Todos los derechos reservados. **106** (ambas) © 2003 Mattel Inc. Todos los derechos reservados. **109** Cortesía de Active Group. Todos los derechos reservados. **110** © Greenfield Online, 2001. Utilizado con autorización. **112** (ambas) Cortesía de Douglas A. Fidaleo e Integrated Media Systems Center, University of Southern California, Los Angeles y Teradata, una división de NCR. **114** SAS y todos los nombres de productos o servicios de SAS Institute Inc., son marcas registradas o marcas comerciales de SAS Institute Inc., basadas en Estados Unidos y otros países. ® indica registro en Estados Unidos. Otros nombres de marcas o productos son marcas comerciales de sus respectivas compañías. Copyright © 2003. SAS Institute Inc. Cary, NC, USA. Todos los derechos reservados. **115** O'Gara/Bissell/Digistock. **117** © 2005 Bibbentuckers. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **118** © 2005 ACNielsen. Todos los derechos reservados. **120** Cortesía de Kahn Research Group y Greg Kahn. **122** © 1994-2005 American Express Company. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

CAPÍTULO 5

126 Corbis-NY/Corbis. Todos los derechos reservados. **131** Cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. **132** Utilizado con autorización de Wal-Mart Stores. Inc. Todos los derechos reservados. **134** Utilizado con autorización de Bernard Thomas, fotógrafo. **135** © Toyota Motor Sales U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados. **136** Cortesía de Carhartt, Inc. Todos los derechos reservados. **137** Cortesía de PepsiCo, Inc. Todos los derechos reservados. **138** Getty Images, Inc. **141** Cortesía de National Fluid Milk Processor Promotion Board. **142** Cortesía de PepsiCo, Inc. Todos los derechos reservados. **145** Lexus es una marca de Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. © Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados. **146** SNICKERS® y SNICKERS CRUNCHER® son marcas comerciales de Mars, Inc., y sus empresas afiliadas. Estas marcas comerciales se utilizan con autorización. Mars, Inc., no está asociado con los autores o con Prentice Hall Business Publishing. Anuncios impresos con autorización de Mars, Inc. © Mars, Inc. 2007. **149** © 2005 Intel Corporation. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **151** Utilizado con autorización de Chemstation. **152** Cortesía de Cardinal Health. **153** © 1998 Volvo Trucks North America, Inc. © RIPSAW, Inc. **155** Getty Images, Inc.—Image Bank. **155** L.D. Gordon/Getty Images Inc.-Image Bank. **158** © 2005 Hewlett-Packard Development Company. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

CAPÍTULO 6

162 Fotógrafo: Amanda Kamen **167** © The Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. Cortesía de Saatchi & Saatchi. **168** © 2005 Nike. Todos los derechos reservados. **169** Fotógrafo: Amanda Kamen. **170** Utilizado con autorización de Visa U.S.A. Imagen de Thunderbird utilizada con autorización de Ford Motor Company. © 2004 Visa U.S.A., Inc. Ford Thunderbird es una marca registrada propiedad y licenciada por Ford Motor Company. Todos los derechos reservados. **172** Reimpreso con autorización de Callard & Bowser, Inc. **173** Reimpresión cortesía de Doug Hardman, http://www.hardman.org. **174** © 2005 Claritas Inc. Todos los derechos reservados. **175** © 2004 American Express Company. Todos los derechos reservados. Cortesía de Ogilvy & Mather. **176** (izquierda) Jeff Baker/Getty Images, Inc.-Hulton Archives Photos; (derecha) SW Productions/Getty Images, Inc.-Photodisc. **177** Cortesía de Anything Left-Handed. Todos los derechos reservados. **179** Fotógrafo: Amanda Kamen. **180** © 2001-2004 jacquielawson.com. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **182** © 2005 Target.com. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización de Target Corporation. **184** Utilizado con autorización de Nacara Cosmetiques. Todos los derechos reservados. No para su reproducción. **187** © 2005 Singapore Airlines Limited. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **188** Utilizado con autorización de Unilever. **189** © Copyright 2005 Dyson Appliances. Todos los derechos reservados. **191** Utilizado con autorización de Southwest Airlines.

CAPÍTULO 7

196 (a) Frank Seiftert/Image Bank/Getty Images; (c) Getty Images, Inc. **199** AP Wide World Photos. **200** Cortesía de Sony Electronics Inc. **203** © Rick Maiman/Corbis Sygma. **205** Cortesía de U.S. Department of Health & Human Services. **207** Cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. **208** Fotografías cortesía de Jen Kaczor, Wired News. **209** © 2005 The Sherwin-Williams Company. Todos los derechos reservados. Cortesía de Doner Advertising. **210** Marca comercial de H. J. Heinz Company. Reproducido con autorización. **211** Scion es una marca de Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. © Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. Todos los derechos reservados. **212** Cortesía de Marriott International, Inc. Todos los derechos reservados. **214** Aaron Goodman. **215** Cortesía de Godiva Chocolatier Inc. Todos los derechos reservados. Fotografía: Clang. **217** Foto-ilustración por John Kucazala. **218** Fotogragía cortesía de Costco Wholesale. **222** Utilizado con autorización de Brink's Home Security. Inc. **225** (a) Chris Mueller/Redux Pictures; (b) Redux Pictures. **227** © 1999 The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC. Todos los derechos reservados. Reimpreso con autorización de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C. **228** © 2004 British Airways Plc. Todos los derechos reservados. **231** Getty Images, Inc.

CAPÍTULO 8

236 © Apple Computer, Inc. Utilizado con autorización. Todos los derechos reservados. Apple® y el logotipo de Apple son marcas registradas de Apple Computer, Inc. Cortesía de Sophia Chang. Fotógrafo: Matthew Welch. **239**

Robert Haller/New Products Showcase and Learning Center. **241** Fotógrafo: Rick Rappaport. **243** DaimlerChrysler AG. **244** CLOROX® es una marca registrada de The Clorox Company. © 2005 The Clorox Company. Reimpreso con autorización. Fotógrafo: Leigh Beisch. **245** Brooks Kraft/Corbis Sygma. **246** Cortesía de PepsiCo, Inc. Todos los derechos reservados. **248** Cortesía de 3M. Todos los derechos reservados. **249** © 2005 Nokia. Todos los derechos reservados. **251** Las marcas, botellas, y diseños de etiquetas TABASCO® son marcas registradas y marcas de servicio exclusivas de McIlhenny Company, Avery Island, LA 70513. http://www.TABASCO.com. **252** Time & Life Pictures/Getty Images/Getty Images/Time Life Pictures. **254** Cortesía de WD-40 Company. Todos los derechos reservados. **256** Cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 9

260 Sondra Dawes/The Image Works. **264** Cortesía de Bentley Motors. **266** Reimpresión cortesía de Caterpillar, Inc. **269** Porsche, Boxster y el escudo Porsche son marcas registradas, y las formas características de los automóviles PORSCHE son apariencias registradas de producto de Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG. Utilizado con autorización de Porsche Cars North America, Inc. **271** © 2005 Steinway & Sons. Todos los derechos reservados. **272** © 2004 Moen Incorporated. Todos los derechos reservados. **273** Utilizado con autorización of Gibson Guitar. Todos los derechos reservados. **275** Cortesía de Sony Electronics Inc. **276** Cortesía de Gramophone. Todos los derechos reservados. **277** AP Wide World Photos. **278** Cortesía de Woodland Park Zoo. **280** AP Wide World Photos. **281** D. Young-Wolf/PhotoEdit, Inc. **283** Tim Boyle/Getty Images, Inc.-Hulton Archive Photos. **284** Dennis McDonald/PhotoEdit, Inc. **286** Reproducido con autorización de Yahoo! Inc. © 2005 by Yahoo! Inc. YAHOO! y el logotipo YAHOO! son marcas comerciales de Yahoo! Inc. **288** Cortesía de JoyPerfume. **290** Cortesía de Kimberly Clark. **292** Paul Shambroom/Photo Researchers, Inc.

CAPÍTULO 10

296 Reimpresión cortesía de Caterpillar, Inc. **299** © Palm, Inc. Todos los derechos reservados. **300** Cortesía de Calyx & Corolla. **304** Fotógrafos: Joe y Kathy Heiner. **307** Utilizado con autorización de Cereal Partners UK. **309** © 2005 Black & Decker, Inc. Todos los derechos reservados. **310** AP Wide World Photos. **313** © 2005 GEICO. Todos los derechos reservados. **314** Utilizado con autorización de Bentley Houston. **315** Charles Gupton/Stock Boston. **316** © 2004 General Electric Company. Todos los derechos reservados. **319** Getty Images, Inc. **320** Kruell/Iaif/Redux Pictures. **321** © 2005 Roadway Express, Inc. Todos los derechos reservados. **323** © 2005 RiverOne Inc. Todos los derechos reservados. **324** Copyright © 1994-2004 United Parcel Service of America, Inc. Todos los derechos reservados. Fotografía © Phil Banko/Getty Images.

CAPÍTULO 11

330 Utilizado con autorización de Whole Foods Market IP, L.P. **335** © 2005, 7-Eleven, Inc. Todos los derechos reservados. **337** © 1999 Brian Coats. **338** Fotografía de Baerbel Schmidt. **342** (a) Brad Hines/Brad Hines Photography Inc.; (b) Dwight Eschliman. **343** Peter Brandt/Getty Images, Inc.-Liaison. **344** © 2005 Cabela's Incorporate. Todos los derechos reservados. **345** © Mark E. Gibson/Corbis. Todos los derechos reservados. **348** © 1996-2005 Travelocity.com LP. Todos los derechos reservados. Travelocity, The Roaming Gnome y Stars Design son marcas de servicio y marcas comerciales de Travelocity.com LP. **348** © 2005 Staples, Inc. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **350** © 2005 Food Lion, LLC. Todos los derechos reservados. **351** AP Wide World Photos. **356** W.W. Grainger, Inc.

CAPÍTULO 12

360 © Copyright 2005 Virgin Atlantic Airways Ltd. Todos los derechos reservados. Cortesía de Crispin Porter + Bogusky. **364** © 2005 BMW of North America, LLC. Todos los derechos reservados. **366** © DaimlerChrysler Corporation. Todos los derechos reservados. **367** Cortesía de Mary Kay, Inc. Todos los derechos reservados. **368** Jon Feingersh/Masterfile Corporation. **373** Con autorización de V&S Vin & Spirit AB (publicaciones). VODKA ABSOLUT COUNTRY OF SWEDEN VODKA & LOGOTIPO, ABSOLUT, EL DISEÑO DE LA BOTELLA DE ABSOLUT Y LA CALIGRAFÍA DE ABSOLUT SON MARCAS COMERCIALES PROPIEDAD DE V&S VIN & SPIRIT AB (publicaciones). © 2005 V&S VIN & SPIRIT AB (publicaciones). **375** Utilizado con autorización de TiVo Inc. TiVo y el logotipo TiVo son marcas registradas de TiVo Inc. Home Media Option y TiVo Series2 (logotipo y texto) son marcas comerciales de TiVo Inc. Todos los derechos reservados. **376** Imagen de portada de Madison & Vine, por Scott Donaton. © 2004 The McGraw-Hill Companies. Utilizado con autorización. **379** © Houghton Mifflin Company and Mullen. Todos los derechos reservados. **381** (izquierda) Spencer Grant/PhotoEdit Inc., (superior) Michael J. Treola/AP Wide World Photos. (inferior) Jim Sulley/WirePix/US Newswire Medialink Worldwide. **382** © 2004 The Picture People Inc. Todos los derechos reservados. **384** Utilizado con autorización de Gillette. Todos los derechos reservados. **386** © 2005 Cendant Corporation. Todos los derechos reservados. **387** Cortesía de Go2mobile Solutions, Ltd. **389** CES International. **391** Getty Images, Inc. **392** Cortesía de The Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. **393** Cortesía de The Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 13

398 © 2005 CDW Corporation. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **401** Boeing Commercial Airplane Group. **404** Getty Images, Inc. **405** © 2005 CDW Corporation. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización. **406** Jon Feingersh/Corbis/Bettman. **408** Ferorelli Interprises, Inc. **409** Linda Ford Photography. **412** Photodisc/Getty Images. **413** Cortesía de Marriott International, Inc. Todos los derechos reservados. **415** © Don Mason/Corbis. Todos los derechos reservados. **416** © Copyright 1999-2004 Boise Cascade Corporation. Todos los derechos reservados. **418** Utilizado con autorización de Dell Inc. Todos los derechos reservados. **422** Utilizado con autorización de Carolina Cookie Company. Todos los derechos reservados. **423** © 2005 L.L.Bean, Inc. L.L.Bean® es una marca registrada de L.L.Bean, Inc. **426** Cortesía de REI. **428** Getty Images, Inc. **429** Utilizado con autorización de Direct Marketing Association. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 14

434 Aaron Goodman. **437** Waybe R. Bilenduke/Stone/Getty Images. **438** Francisco Cruz/SuperStock, Inc. **439** Utilizado con autorización de Southwest Airlines. **441** (a y b) Getty Images, Inc., (c) © Javier Pierini/Corbis. Todos los derechos reservados. (d) Brigitte Sporrer/Corbis. Todos los derechos reservados. **442** Cortesía de Quicken Loans. Todos los derechos reservados. **443** Captura de pantalla cortesía de Nike y Gawker Media. Publicada en http://www.gawker.com/artofspeed/.NIKE y el logotipo Swoosh Design son marcas comerciales de Nike, Inc., y sus empresas afiliadas. Utilizado con autorización. **444** Cortesía de Peter Blackshaw. Todos los derechos reservados. **446** Utilizado con autorización de Office Depot. Todos los derechos reservados. **448** Estos materiales han sido reproducidos con autorización de Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. Copyright © Ben & Jerry's Homemade Inc. Todos los derechos reservados. **449** © 2005 BMW of North America, LLC. Todos los derechos reservados. **450** © 2005 Callard & Bowser, Inc. Todos los derechos reservados. **452** © 2005 Google. Todos los derechos reservados. **454** ™ & © 2005 Burger King Brands, Inc. (sólo en Estados Unidos). ™ & © 2005 Burger King Corporation (fuera de Estados Unidos). Todos los derechos reservados. **455** © 1995-2005 iVillage Inc. Todos los derechos reservados. Anuncio de Tide cortesía de Procter & Gamble Company. Todos los derechos reservados. **456** El logotipo AOL es una marca registrada de America Online, Inc. Sitio web "look and feel" de AOL y su contenido © 2005 America Online, Inc. Utilizado con autorización. **460** © 2005 Avis Rent A Car System, Inc., parte del Cendant Care Rental Group. Todos los derechos reservados.

CAPÍTULO 15

464 Getty Images, Inc. **467** (izquierda) Jeffrey Aaronson/Network Aspen, (central) Pablo Bartholomew/Getty Images, Inc-Liaison, (derecha) Eugene Hoshiko/AP Wide World Photos. **469** AFP Photo/Rabih Moghrabi/Agence France Presse. **470** Cortesía de la Biblioteca Audiovisual de la Comisión Europea. **472** Fritz Hoffman/Document China. **473** Cary S. Wolinsky/Cary Sol Wolinsky/Trillium Studios. **474** Cortesía de Whirlpool of India, LTD. Todos los derechos reservados. **476** (ambas) AP Wide World Photos. **477** Getty Images, Inc. **479** © Disney Enterprises, Inc. **480** (izquierda) Donald Dietz/Stock Boston, (derecha) D. Bartruff/The Image Works. **482** Utilizado con autorización de McDonald's Corporation. **484** (ambas) © Prestige & Collections. **485** © Inter IKEA Systems B.V. 1999-2005. Todos los derechos reservados. **487** Biblioteca Audiovisual de la Comisión Europea. **488** AP Wide World Photos.

CAPÍTULO 16

492 Utilizado con autorización de Nike. Todos los derechos reservados. **496** © Rachel Epstein. Photo Edit. **497** AP Wide World Photos. **499** Reimpreso con autorización de Lawrence Journal-World. **500** © 2005 Hardees Food System. Todos los derechos reservados. **503** Cortesía de The American Association of Advertising Agencies **504** Ramin Talaie/Corbis. Todos los derechos reservados. **505** (a) The Image Works. (b) PA/Topham/The Image Works. **508** © Jones Soda Seattle. Todos los derechos reservados**. 511** © Dell Inc. Todos los derechos reservados. **514** © 2005 Samsung Electronics America. Todos los derechos reservados. **515** Cortesía de Honest Tea. Todos los derechos reservados. **520** Reimpreso con autorización de PricewaterhouseCoopers LLP. © 2003 PWC. Todos los derechos reservados.

Índice

Nota: Los números de página en itálica señalan información contenida en tablas.

100 Black Men, 131
1-800-Flowers, 302
3M, 11, 80, 213, 240-41, 248, 250, 517-18
50 Cent, VC16
50 First Dates, 198
7-Eleven, 100, 334-35

A

A&E, 43
A&P, tienda de comestibles, 319
Aaker, David A., 223
Aaker, Jennifer, 138, 145
Aamco Transmissions, 386
AARP (Asociación Estadounidense de Personas Retiradas), 424
Abastecimiento continuo de inventario, 322
Abastecimientos electrónicos, 157-159
Abbott Laboratories, 356
ABC, 43
ABC World News Tonight, 380
Abelson, Jenn, 247
Absolut, vodka, 77, 373-74, 458
Accenture, 203, 216
Acceso de grupos vulnerables o no autorizados, 460
Acciones de negocios hacia, 513-517
  agencia de protección al consumidor, 507-508
  ambientalismo, 508-513
  decisiones de servicio, 230
  ética, 27-28, 85
  fijación de precios y, 274
  impacto del marketing en la sociedad, 503-506
  impacto del marketing en los consumidores, 495-502
  impacto del marketing en otros negocios, 506
  selección de mercados meta, 183-184
Ace Hardware, 135, 339
Acercamiento
  como paso en el proceso de venta, 414
  previo, 414
ACNielsen Corporation, *104*, 118
Actitudes, 141–142
  de otros, 143
Actividades de servicio público, como herramientas para RP, 392
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 469
AcuPOLL, 243, 244
Acura, 212, 453,485
Acxiom, 119-121, 174
Adamy, Janet, 500-501
Adaptación
  de la comunicación, 484
  de productos, 483
Adaptec, 158
Adecuación masiva, 181
ADM (Archer Daniels Midland), 291
Administración de Alimentos y Fármacos (FDA), 83, 85, 210
Administración de calidad total (TQM), 206
Administración
  de clientes, 9, 57
  de evidencias, 224
  de ingresos, 279
  de la cadena de suministro, 19, 318
  de la demanda, 9
  de la fuerza de ventas, 402
  de la producción, 279
  de marca, carreras de marketing, CM5-CM6
  de producto, 509-510
  de productos, carreras de marketing y, CM5-CM6
  de relaciones selectivas, 16-17, 24-25
  de ventas, carreras de marketing y, CM6
  del valor capital de la marca, 223
  integrada de la cadena de suministro, 322-326
Administración de la Pequeña Empresa, *104*, 117
Administración de las relaciones con el cliente (CRM), 14-16, 113-15, 317
Administración de las relaciones con los socios (PRM), 19-20, 316
Administradores de cuentas nacionales (NAM), CM6
Adopción, proceso de, 146-147
Adoptadores tempranos, 146
Adquisición, 239, 506
Advertising Age, 363
AdWords, 453
Aerolíneas, 321
AFLAC, 378
Afta, 213
Agencia de fabricantes, 313
Agencia de protección al consumidor, 507-508
Agencia de Protección Ambiental (EPA), 80, 85, 471, 510
Agencia de publicidad, 383
Agencias de servicios de marketing, 66
Agentes, 352, *353*
Agriculture Online, 455
Agustin, Clara, 20
Ahmed, Dawn, 73
Ailawadi, Kusum, 214
AirTran Airways, 191
Akkad, Dania, 219
Alamo, 451
Albertson's, 81, 89, 334
Albrecht, Katherine, 121
Alcance, en selección de medios, 379
Alcoa, 512
Alden, Gary, 425
Aldi's, 350
Alexander, Lamar, 270
Alghalith, Nabil, 324-325
Alianza del Camarón del Sur de Estados Unidos, 487
Alianzas, 452
  estratégicas, 19
Aliph, 217
All Grown Up, 501
All-Bran, cereal, 132
Allen-Bradley, 248
Alleyne, Sonia, 131
Allstate, 76, 229
Allure, 485
Almacenamiento, 320
Almacenes
  de datos, 114
  por membresía, 338
Almquist, Eric, 239
Alon, Ilan, 306
Altoids, 171, 450
Amazon.com, 18, 20, 21, *38*, 122, 187, 217, 254, 274, 301, 309, 349, 391, 417, 435-36, 437, 438, 439, 441, 443, 445, 446, 451, 452, 456, 457, 458, VC19
Ambientalismo, 508-13
Ambiente
  de la tienda, 342
  organizacional, 412
Ambler, Tim, 281-82
American Advertising Hall of Fame, 374
American Airlines, 77, 216, 309, 356, 506
American Botanical Council, 332
American Customer Satisfaction Index, 190, 211, 436
American Demographics, 104
American Eagle Outfitters, 121
American Egg Board, 171
American Express Financial Advisors, 77
American Express, *122*, 170, 171, 175, 203, 251, 376, 381, 428, VC4-VC5
American Girl, Inc., 184, 199-200
American Greetings, 181
American Heritage Dictionary, 378, *379*
American Idol, 374, 377, 467, 476
American Legacy Foundation, 362
AmericaOnline (AOL), *38,* 445
Amway, 302
Análisis
  de cartera, 40
  de marketing, 54
  de negocios, 245
  de tiempo y obligaciones, 411-413
  de valor, 156
  FODA, 54
Analistas de mercado, CM6
Anchura, de la mezcla de productos, 213
Andel, Tom, 408
Anderson, Brad, 24-25
Anderson, Eric, 282-83
Anderson, Eugene, 14-15
Anderson, Heidi, 455-56
Anderson, James C., 151, 175, 316
Anderson, Mae, 361-363
Anderson, Pamela, 179
Andreason, Alan R., 29, 204
Anheuser, 134
Anheuser-Busch, 100, 239, 378, 424
Anne Klein, 305
Ansoff, H. Igor, 44
Anthes, Gary H., 112, 412
Anthony, Scott D., 261-262

Anuncio, 376
Anuncios
  banner en rascacielos, 451
  de medios enriquecidos, 451
  de navegador, 451
  de rectángulo, 451
  en *banner*, 451
APC, 400
Apple Computer, 173, 180, 203, 216, 237-38, 275, 310, 400, 427
Apple Newtons, 221
Applebee's, 166-167, 185
Applied Microdontics, 244
Aprendizaje, 140-141
Aquino, Norman P., 249
Aranceles, 469
Arbitron, *104*
Arch Deluxe, emparedado, 239
Archer Daniels Midland Company, 19, 290
Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), 470
Arellano, Kristi, 425-426
Arizona Jeans, 219
Arm & Hammer, 50
Armada de Estados Unidos, 424
Armani, 219, 265
Armani Exchange, 265
Armstrong, Lance, 198
Arndt, Michael, 250
Arnold, Catherine, 14-15, 109, 387
Arnold, Terry, 405
Artículos publicitarios, 388
  de especialidad, 389
Ashkenazy, Vladimir, 270-271
Ashley, Steven, 243
Ashton Brand Group, 120, 121
Asistentes de ventas, 404
AskJeeves, VC19
Asociación de Cardiólogos Negros, 131
Asociación de Fabricantes de Productos Comestibles, 501
Asociación de Investigación de Marketing, 123
Asociación de Marketing Directo (DMA), 419, 429
Asociación Electrónica de Venta al Detalle, 424
Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad, 503
Asociación Estadounidense de Marketing, 123, 519, *520-521*
Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces, 131
Asociación Nacional de Anunciantes (ANA), 382
Asociación Nacional de Universidades y Empleadores, CM2
Asphalt Innovations, 277
Associated Grocers, 339
AT&T, 77, 428, 459, 505-506
Atención del público, 382
Atención selectiva, 140
Atkinson, Claire, 365-66, 374, 376-377
Atkinson, Helen, 266
Atractivos publicitarios, 376
Atributos de producto, 215
Audemars Piguet, 170
Audi, 377, 472
Auditoría de marketing, 57
Aussie, 163
Autoconcepto, comportamiento de los compradores y, 137-138
Automarketing, 183
Automatic 5-Minute Pasta and Sausage Maker, 425
Aveda, 179
Avella, Lucia, 248
Aventis, 216
Avins, Mimi, 343
Avis, 77, 307, 371, 460
Avon, 187, 213, 241, 302, *368*, 424, 447, 455
Ayag, Z., 248
Azoulay, Audrey, 138

B

Baby boomers, 69-70
Baby Einstein Company, 43
Bacon, Terry R., 226-227
Bacot, Jon, 407-408
BadDealings.com, 444
Bagin, Gary, 499
Baiter, David, 134
Baja Fresh, 64, 377
Baked Lays, 246
Baker, John, 393
Baker, Stephen, 443
Balachander, Subramanian, 222
Balance general, MM1
Bald Head Island, 422
Baldwin Piano, 82
Balfour, Frederik, 69
Ball, Deborah, 239
Bamford, James, 479
Banana Republic, 121, 179, 212
Banco Mundial, 471
Band-Aid, 218, 467
Banerjee, Subhabrata Bobby, 509
Bank of America, 76, 122
Bannan, Karen J., 451
Bantam Books, 467
Barbara K Enterprises, 134-135
Barbaro, Michael, 323
Barbie, muñecas, 262
Barboza, David, 519
Barclay, Paul, 429
Barcroft, Taylor, 173
Barlas, Demir, 158
Barnes & Noble, 274, 307, 349, 351, 446
Barnes, Rosemary, 270-271
Barone, Michael J., 282-283
Barrera del lenguaje, 485-286
Barreras no arancelarias para el comercio, 469
Barrett, Amy, 347
Barrett, Rick, 127-128
Barrymore, Drew, 198
Barter, 472
Bases de datos de clientes
  definición, 420
  marketing directo y, 420-421
Bases de datos en línea, 105
Bases de datos internas, 99
BASF, 202
Bashford, Suzy, 184
Baskin-Robbins, 377, 388, 467
Bass, Dale, 510-511
Bath & Body Works, 340
Battelle, John, 133
Bauer, patines, 26
Bausch & Lomb, 287-288
Bearden, William O., 11
Beardi, Cara, 381
Beautyrest, 217
Bed Bath & Beyond, 135, 388
Bednarz, Ann, 81, 321, 322
Beekman, Volkert, 509
Behar, Richard, 119-121
Beiersdorf, Paul C., VC20
Beirne, Mike, 131, 386, 449-450
Belch, George E., 371, 384-85, 485
Belch, Michael A., 71, 371, 384-85, 485
Belda, Alain, 512
Bell, Chip R., 16-17
Bello, David C., 214
Ben & Jerry's, 28, 381, 448, 514, 515
Bendapudi, Neeli, 224
Benetton, 306
Ben-Gay, 240
Bennett, Gregg, 71-72
Bennett, Peter D., 363-364
Bentley, 264, 314, 471
Berg, Joel, 240
Bergdorf Goodman, 171
Bergen, Kathy, 413
Berger, Warren, 361-363
Berk, Christina Cheddar, 89
Berke, Lanny R., 230
Berman, Barry, 420
Berman, Dennis K., 110
Bermudez, Andrea, 343
Berner, Robert, 169, 257, 269, 349, 475-476
Bernstein, Marty, 382, 449
Berra, Yogi, 23
Berry, Jonathan, 133
Berry, Leonard, 224, 229
Bertsimas, Dimitris, 279-280
Best Buy, 24-25, 66, 81, 190, 282, 283, 303, 311, 331, 334, 346, 349, 376, 386, 447, 451, 514
BET.com, 131
Better Business Bureaus, 501
Betterly, Laura, 457
Betts, Mitch, 316-317
Betty Crocker, 148
Beverage Partners Worldwide, 307
Bezos, Jeff, 435-436
Bibbentuckers, 117
Bic
  pantimedias, 221-222
  plumas, 208
Bienes
  de capital, 202
  gratuitos, 389
  tangibles puros, 199
  y servicios tangibles, 199
Bienestar a largo plazo, 11-12
Bierkamp, James A., 442
Big Fat Promotions, 134
Bigg's, 355
Bijan's, 343, 344
Biotherm, 482
Birkenstock, 325
Bittar, Christine, 179
Bizrate, 122, 286, 445
BJ's, 338
Black & Decker, 56, 57, 149, 309, 322, 403, 483, 486
Black Flag, 123
Blackberry, 487
Blackboard, programas escolares de cómputo, 216

Blackplanet.com, 131
BlackVoices.com, 131
Blakenhorn, Dana, 420
Blattberg, Robert C., 20, 21
Bligh, Phil, 114
Blockbuster, 20, 217, 331, 447
Blogs, 443–444
Blom, 350
Bloomingdale's, 342, 424
BlueEyes (IBM), 111-112
Blue's Clues, 219
Blumenthal, Robin Goldwyn, 132
BMW, 16, 22, 52, 72, 138, 170, 185, 189, 212, 362, 378, 471, 472
Bock, Wolfgang, 239
Boeing, 144, 148, 287, 401, 467, 473
Bogusky, Alex, 362, 363
Bolain, Brian, 73
Bolles, Richard, CM2
Bolton, Ted, 127-128
Bonati Institute, 174-175
Bonificaciones, 388
Booker, Elliis, 451
Boone, Aurore, 262
Borders, 349, 377, 436
Bose, 186
Boston Consulting Group, 40–11
Bounce, 163
Bounds, Gwendolyn, 180-181
Bounty, 163, 218
Bowen, John, 29
Bowerman, Bill, 35
Bowflex, 424
Bowman, Jo, 488-89
Boyle, Matthew, 218, 225-26, 305
BP, 467, 512
Braccidiferro, Gail, 320
Bradford, Laura, 134
Bradsher, Keith, 469
Brady, Diane, 58, 250, 390-91
Bran Buds, cereal, 484
Branches Hockey, 181
Brandt, Mike, 71
Bratcher, Kim, VC6
Bratz, muñecas, 262
Bravo! Foods, 220
Bray, Hiawatha, 134
Brenner, Robert, 269
Brewer, Geoffrey, 404, 405, 408, 420
Brier, Noah Rubin, 71
Brin, Sergey, 452
Brinks Home Security Systems, 221
British Airways, 170, 228
Brooks, Bill, 414
Brookstone, 342, 377
Broom, Glen, 390
Brown, Jennifer, 99
Brown, John, 345
Brown, Robert E., 391
Brown, Stephen, 347, 519
Browne, Joe, VC21
BtoB, revista, 158
Bud Light, 100, 106-107
Budweiser, 251, 381, 479
Buena Vista Games, 43
Buena Vista Records, 43
Buena Vista Theatrical Productions, 43
Buettner, Michael, 277
Buick, 203
Bulbs.com, 438-439
Bulgari, 305
Bulmash, Robert, 121
Burger King, 47, 173, 307, 362, 363, 377, 381, 454, 499
Burns, Alvin C., 122-123
Burns, Enid, 456
Burns, Judith, 502
Burrows, Peter, 180, 237-238
Bury, Scott, 322
Buscadores, 445
Busch, August III, 100
Bush, Ronald F., 122-123
Business Travel News, 226
BusinessWeek, 262, 380
Búsqueda
  de información, 142-143
  de proveedores, proceso de compras y, 156
Buss, Dale, 247, 356-357
Butterball, 171, 394
Butz, Howard E. Jr., 90
Buy N Save, 100
Buy.com, 348
BuyMusic.com, 310
Byerley, Robert, 116-117
Byrnes, Nanette, 261–262
Byron, Ellen, 95-96
BzzAgent, 134

C

Cabanatuan, Michael, 504
Cabela's, 343, 344-345
Cadena de utilidades del servicio, 225-228
Cadena de valor, 46
Cadenas
  de tiendas, 339
  voluntarias, 339
Cadenas de suministro. *Vea también* Distribución; Canales de marketing
  definición, 19
  logísticas de marketing, administración, y, 318-26
  red de entrega de valor y, 299-300
Cadillac, 16, 22, 139, 185, 186, 211
Caesar's Palace, 52
Café Un Deux Trois, 16
Calder, Bobby J., 192
Calidad, 206
  de producto, 206
  del desempeño, 206
  del público, 382
  editorial, 382
Calificación, 414
Callahan, Patricia, 335
Callaway, 339
Callet, David P., 499
Calvin Klein, 219, 381
Calyx & Corolla, *300*, 301, 309, 441
Cámara de Comercio Internacional, 122
Camay, jabón, 57, 163, 290
Cambios en el precio, 287-290
Campaña
  Got Milk? 141-142, 487
  Truth, 362
Campañas de marketing social, 29
Campbell Soup Company, *58,* 103, 105, 138, 165, 287, 356, 403
CampUSA, 346
CampusCareerCenter, CM2
Camry, 449, 477
Canada Dry, 223
Canaday, Henry, 408
Canal
  de marketing directo, 302
  de marketing indirecto, 302
  suburbano, 381
Canales
  de compras en casa, 426
  de distribución convencionales, 305
  de distribución en el mercado global, 488-489
  híbridos de marketing, 307-308
Canales de marketing
  comportamiento, 303-304
  decisiones de diseño, 310-315
  decisiones sobre administración, 315-317
  definición, 300
  naturaleza e importancia, 300-302
  niveles de, 302
  organización cambiante, 308-9
  política pública y decisiones de distribución, 317-318
  sistemas horizontales, 307
  sistemas multicanal, 307-308
  sistemas verticales, 305-307
Canon, 273
Cantwell, Si, 140
Capital Cities/ABC, 42-43
Capital One, VC19
Capitalismo compasivo, 28, 515
Características, 206-207
  del producto, 206-207
Cardinal Health, 152, 403
Carey, Susan, 190-191
Carhartt, 136
Caribe, 485
Caribou Coffee, 44
CarMax, 427
Carnation, leche, 467
Carney, Dan, 506
Carolina Cookie Company, *422*
Carpenter, Dave, 499
Carr, David, 170-171
Carrefour, 231, 350-351
Carroll, Kelly, 239
Cartera de negocios, 40–45
Carters, 338
Cartier, 471-472
Cartoon Network, VC16
Cascade, 163, 218
Caspian, 121
Cateora, Philip, 231, 287
Caterpillar, 148, 187, 266, 297-298, 467
Cathay Pacific Airlines, 90
Caufield, Brian, 102
CDW Corporation, 399-400, 405
Cebrzynski, Gregg, 454
Cendant, 386
Center, Allen, 390
Centro
  de ahorro, 338
  de compras, 152-153
Centro Federal de Denuncias de Delitos Cometidos en Internet (FBI), 184
Centro Federal de Denuncias de Delitos en Internet (IC3), 460
Centros
  comerciales, 346
  comerciales comunitarios, 346
  comerciales de colonia, 346

comerciales regionales, 346
de desarrollo de carrera, CM2
de distribución, 320
de estilo de vida, 347
de poder, 346
Champion, 172
Chandler, Clay, 69, 471-472
Chanel, 96
Chang, Julie, 406-407, 408
Chang, Leslie, 488-489
Chantico, 45
Chappell, Lindsey, 47-48
Charles Schwab, 38, 211, 228, 417, 457
Charmin, 163, 265, 393
Chartterjee, Joydeep, 38
Chateau Cheval-Blanc Bordeaux, 338
CheapTickets.com, 386
Cheer, 163, 164, 251, VC10
Cheerios, 148, 208
Cheesecake Factory, 438
Chef Williams 5 Minute Marinade, 244
ChemStation, 151-152
Chen, Ann, 477
Chen, K. S., 229
Chen, Katherine, 514
Cheng, Jonathan, 384-385
Cherries 'n Cheesecake Newtons, 221
Cheshire, Mark, 391
Chevrolet, 139, 206, 455
Chex Mix, 149
Chex, 208
Chicago Board of Trade, 451
Chiger, Sherry, 424
"Chips inteligentes", 81
Chinchilla, Randy, VC10
Chips Ahoy!, 501
Chiquita, 208
Chitwood, Roy, 368, 405
Cho, Cynthia, 197-98
Choi, Candice, 343
Choi, Thomas Y., 47-48, 316
Cholewka, Kathleen, 351
Christenson, Clayton M., 261-262
Chrysler, 123
Chung, Cindy M. Y., 281-282
Chung, Colin, 137
Chung, L. A., 89
Chura, Hillary, 134, 465-466
Church of Stop Shopping, 504
Ciao Bella Ice Cream, 452-453
Ciclo de vida del producto (CVP)
definición, 250
etapa de crecimiento, 253
etapa de decadencia, 255
etapa de introducción, 252-253
etapa de madurez, 253-254
perspectiva general, 250-252
Cierre, como un paso en el proceso de venta, 416
Cioci, Michelle, 405
Cioletti, Jim, 219
Cipolla, Lorin, 310-311
Circuit City, 190, 451, 514
Cisco Systems, 159, 400, 407, 410, 417
Citibank, 168, 181
Citicorp, 56
CitiGroup, 102, 122
City Harvest, 85
Clairol, 455
Clancy, Kevin, 239, 251, 273
Claritas, 174-175
Clark, Bruce H., 58
Clark, Kim B., 46
Clarkson, Kelly, 141
Clase
de productos, 251
social, comportamiento del consumidor y, 132, *133*
Clegg, Alicia, 133, 485
Clemens, Chris, 357
Clements, Barbara, 44
Cliburn, Van, 270
ClickZ Stats/CyberAtlas, *104*
Clientes
en el microentorno, 67
encantar, 14-15, 16
grupos de relaciones, 22-23
necesidades, deseos, y demandas, 6-7
no redituables, 17
percepciones de valor, 264-266
valor de, 20-23
Clift, Simon, 482
Clinique, 179
Clorox Wipes, 244
Clorox, detergente para ropa, 222
Clorox's ReadyMop, 427
Clubes
de bodega, 338
de venta al por mayor, 338
CNN Airport Network, 381
CNN, *104*, 138
Coach, 95-96, 338
Coca-Cola, 4, 27, 50, 51, *66*, 67, 100, 140, 175, 177, 214, 215, 219, 231, 239, 251, 290, 306, 307, 313, 368, 370, 371, 378, 381, 383, 384-385, 392, 465-66, 467, 473, 476, 479, 484, 485-486, 487
Coca-Cola Light, 484
Coca-Cola Zero, 221
Cocoa Puffs, 501
Código de Ética, Asociación Estadounidense de Marketing, *519-520*
Código de Normas y Ética para la Investigación de Encuestas (CASRO), 123
Cohen, Andy, 408, 415
Cohen, Ben, 515
Cole Haan, 26
Cole, Stephen, 222
Colgate, 184, 209, 213, 467, 477, 485
Colgate Actibrush, 247
Colgate-Palmolive, 223
Colkin, Eileen, 356-357
Colleton, Beth, VC21
Collins, James C., 56
Colvin, Geoffrey, 24-25
Combs, Sean (P. Diddy), 427
Comercialización, 247
Comerciantes malintencionados, 428
Comercio electrónico, 26
aspectos legales y éticos, 459-461
definición, 438
promesa del, 458
rentabilidad de internet, 458
Comercio electrónico (B2B) compañía a compañía, 26
Comercio electrónico (C2B) consumidor a compañía y, 444
Comercio electrónico C2C consumidor a consumidor y, 443-444
Comercios en serie, 346
Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos, 487
Comisión de Seguridad para Productos de Consumo, 83, 85, 230
Comisión de Valores e Intercambio de Estados Unidos, 101
Comisión de Valores e Intercambio, *104*
Comisión Europea, 83, 506
Comisión Federal de Comercio (FTC), 84, 85, *104*, 183-184, 219, 292, 421, 459, 460
Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), 85
Comisión Federal de Reglamentación Energética, 85
Commerce Bank, 186
Compañía a compañía (B2B), comercio electrónico y, 442
Compañía a consumidor (B2C), comercio electrónico, 440–442
estrategias de promoción y, 369
Compañía conjunta, 479-480
Compañía de Ópera Lírica de Chicago, 29
Compañía global, 468
Compañías
de clic con instalaciones físicas, 437, 446-447
de distribución física, 66
de sólo clic, 437, 445–446
impulsadas por el clientes, 11
tradicionales, 437
Compaq, 455
Compatibilidad, tasa de adopción y, 147
Compeau, Larry D., 290-291
Compensación
comercio internacional, 472
para vendedores, 410
Compensaciones
a cambio, 279
promocionales, 279
Competencia
depredadora, 506
monopolista, 271-272
oligopólica, 272
pura, 271
depredadora, 506
Competencias distintivas, 39
Competidores, 67
estrategias de marketing, selección de mercados meta y, 183
ideas para productos nuevos y, 241
reacciones ante cambios en los precios, 288-289
Complejidad, tasa de adopción y, 147
Complemento para exhibición, 389
Complementos, 279, MM2
Comportamiento del comprador industrial, mercado industrial y, 148–159
Comportamiento del consumidor
a través de las fronteras internacionales, 148
características que afectan, 129-142
definición, 128
modelo de, 129
proceso de decisión de compra, 142-146
proceso de decisión para nuevos productos, 146-147
Compra a cambio, 472-473
Compradores, beneficios del comercio electrónico para, 438-439
Compradores/planificadores de medios, CM5
Compras electrónicas, 438

Compton, Jason, 115
Compton, Jim, 279-280
comScore Networks, *104*
Comunicabilidad, tasa de adopción y, 147
Comunicaciones integradas de marketing (IMC)
  definición, 367
  valor para los clientes, 364-366
Comunidad económica, 469-470
Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN), 470
Comunidades web, 454-455
ConAgra Foods, 171
Concepto
  de marketing, 11
  de marketing social, 12-13
  de producción, 10
  de producto, 10
  de rueda de ventas al detalle, 347
  de ventas, 10-11
Conciencia, como etapa en el proceso de adopción, 146
Concurso de ventas, 389, 413
Concursos, 388
Condiciones económicas, fijación de precios y, 274
Conducta posterior a la compra, 144-146
Conflicto
  de canal, 303-304
  de canal horizontal, 303
  de canal vertical, 304
Confusión de precios, 292
Conglomerados de comerciantes, 340
Conley, Lucas, 393
Connon, Debbie A., 430
Conoco, aceite, 510
Consejo Civil de Aeronáutica, 85
Consejo de publicidad, 204–205
Consejo Estadounidense de Organizaciones de Investigación por Encuesta (CASRO), 123
Consejo Nacional de Prevención del Crimen, 204
Consejo para el Marketing y la Investigación de Opinión, 122
Consistencia
  de la calidad, 206
  de la mezcla de productos, 213
Consumer Reports, 499
ConsumerReview.com, 444
Consumers Union, 499
Consumidores
  beneficios del comercio electrónico para los, 438-39
  el impacto del marketing en los, 495-502
  estadounidenses de origen africano, 131
  estadounidenses de origen asiático, 131-132
  homosexuales, 76-77
  lesbianas, 76-77
  maduros, 132
Contacto de marca, 366
Contaminación, 80
  cultural, 505
Continental Airlines, 279-280
Continuidad, 382
Contracomercio, 472
Contratación de administración, 479-480
Control
  de inventarios, 320-321
  de marketing, 57-58
  estratégico, 57
  operativo, 57
Controles de intercambio, 469
Convenciones, 389
Convenios
  condicionados, 318
  territoriales exclusivos, 317
Convergencia de ventas al detalle, 349
Converse, 26
Conway, Wayne A., 154-155
Cook, Steve, 134
Coolidge, Carrie, 230
Cooper, Tim, 500
Cooper, Todd, 502
Cooperativa de detallistas, 339
Coordinador de eventos, CM7
Coors, 100, 485
Copeland, Michael V., 63-64, 499
Corbin, Brett, 72-73
Corredores, 352, *353*
Correo
  de voz, 422-423
  electrónico, 422-423, 455-457
  electrónico fraudulento, 460
  por fax, 422-423
Cosechar el producto, 255
Cosi, 64
Cosier, Richard A., 518
Cosmopolitan, 455
Costco, 66, 191, 218, 336, 338-339, 342, 344, 346, 347, 388, 496, 514
Costo de la mercancía vendida, MM2
Costos
  de productos, 266-268
  fijos, 266
  sociales, 504
  totales, 267
  variables, 266-267
Coughlin, 318
Coupland, Douglas, 70
Courtyard Hotels, 212
Cover Girl, 163, *367*
Covisint, 216
Cracker Jack, 240
Craftsman, 217
Craig, Tim, 167
Crane, Andrew, 101
Crapsy Fruit, cereal, 485
Crawford, Krysten, 367
Creación de relaciones con el cliente, internet y, 439
Creamer, Matthew, 58, 133, 361-363, 439-440
Crecimiento, estrategias para, 44-45
Credant Technologies, 415
Creencias, 141–142
  centrales, 87
  secundarias, 87
Crest, 130, 131, 188, 215, 257,377, 378, 487
Crest SpinBrush, 257, 269
Crest Whitestrips, 257
Creswell, Julie, 465-466
Crisco, 255
Crispin Porter + Bogusky (CP+B), 361-363, *364*, 454
Crispix, 388
Croft, Martin, 485-486
Cron, William L., 404
Crosby, Lawrence A., 7
Cross, Robert, 279, 279-280
Crossen, Cynthia, 122-123
Crystal Clean, 213
Csapler, Dick, 406-407
Cub Foods, 355
Cue, pasta de dientes, 485
Cuestionario, 110-111
Cuestionarios por correo, 107-108
Cuisinart, 279
Culligan, 220
Cultura, comportamiento del consumidor y, 129-130
Cummings, Betsy, 412, 415, 452-453
Cuneo, Alice Z., 349
Cunha, Marcus Jr., 278
Cuota
  de ventas, 412
  promocional, 389
Cuotas, 469
  de inclusión, 219
Cupones, 387
  en mensajes de texto, 387
Currículos, CM3
Curtis, James, 102
Curva de demanda, 272-273
Curves, 217
Cutler, Alexander, VC9
Cutlip, Scott, 390
CVS Pharmacy, 388, 408

D

D'Agostino, 334
Dahl, Gary, 251-252
Daily Defense, 163
DaimlerChrysler, 212, 242, 243, 244, 247, 473, 510
Dale Parsons Men's Wear, MM1-MM5
Dalrymple, Douglas J., 404
Dalrymple, Jim, 180, 237-238
Dalton, Dan R., 518
Dalton, Richard J. Jr., 460
Damaso, Paula, VC16
Dann, Jeremy B., 225
Danskin, 450
Darke, Peter R., 281-282
Dasani, 487
Dash, Eric, 170-171
Dasoin, Eileen, 88
Data Resource Consulting, Inc., 457
DataStar, 101
Datos primarios
  definición, 103
  planificación, *105*
  recopilación, 105-112
Datos secundarios, 103-5
Davenport, Thomas H., 420
David Sunflower Seeds, 451
David, Forest, 38
David, Fred, 38
Davis, Kristin, 69
Davis, Scott, 214, 215
Davis, Wendy, 451
Dawn, detergente para vajillas, 163
Day, Sherri, 63-64
Days Inn, 386
DDB Worldwide, VC17
De Chernatony, Leslie, 222
De Lisser, Eleena, 170-171
De Marrais, Kevin G., 456-457
De Moraes, Lisa, 367
De Winter, Rebecca, 493-495

DeBoer, Sanne, 279-280
DeCarlo, Thomas E., 404
Decisión de compra, 143
Deck, Stewart, 115
Declaración
  de ingresos, MM1
  de posicionamiento, 192
Declaraciones de misión, 38-39
Deeks, Juliana, 455
DeiVecchio, Devon, 222
Del Franco, Mark, 399-400
DeLain, Lynn, 279-80
DeLaney, Ben, 208
Delaney, Kevin, 452-53
Dell Computer, 5, 18, 19, 24, 26, 56, 97, 149, 157, 181, 187, 189, 241, 275, 284, 286, 288, 301, 306, 309, 311, 320, 417, 427, 438, 446, 456, 458, 510-511, VC19
Dell, Michael, 418-419, 458
Delta Airlines, 137, 191, 222, 290, VC13-VC14
Demanda
  derivada, 149
  estructura de mercado y, 149-150
  inelástica, 273
  mercado y, 270-273
  precio y, 268
Demandas, definición, 6
Demografía, 68
Demostración, 415
Departamento de exportación, 489
Departamento de Justicia de Estados Unidos, 291
Departamento de marketing, organización, 56-57
Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos, 204
Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, 204
Departamento de Transporte de Estados Unidos, 190
Departamento de Turismo de Arkansas, 427
Departamento del Trabajo de Estados Unidos, CM2
Depuración de ideas, 242-244
Der Hovanesian, Mara, 170-171
Derechos
  de los compradores, 507
  de los vendedores, 507-508
Deresky, Helen, 473
Desarrollo
  de concepto, 242-443
  de la estrategia de marketing, 244
  de la marca, 208, 214-223
  de marca, 220-222
  de mercado, 44
  de productos, 45, 245-246
  de productos basado en equipos, 247-278
  secuencial de productos, 247
  simultáneo de productos, 247-248
Desarrollo de nuevos productos
  análisis de negocios, 245
  comercialización, 247
  definición, 239
  depuración de ideas, 242-244
  desarrollo de productos, 245-246
  generación de ideas, 240-242
  marketing, 244
  mercado de prueba, 246-247
  organización para el, 247-248
Descripción de necesidades generales, proceso de compras y, 156
Descuento
  comercial, 279
  funcional, 279
  por temporada, 279
Descuentos, 278-279, 281
Desempeño percibido, 144
Deseos
  a corto plazo, 11-12
  definición, 6
Desintermediación, 308-9, 310-311
Desjardins, Doug, 89, 167, 277
Desmarketing, 9
Detallistas
  de autoservicio, 334
  de precio rebajado, 338
  de servicio completo, 334
  de servicio limitado, 334
  decisiones de marketing y, 340-347
  definición, 333
  independientes de precio rebajado, 338
  tipos, 333-40
Determinación de costos por objetivo, 268-269
Detrick, Christine, 20
Deutsch, Claudia H., 265
Deutsche Bank, 231
Deutschman, Alan, 452-453
Dev, Chekitan S., 6
Devi, Laxmi, 460
Devolución, MM2
Devoluciones
  de efectivo, 388
  en efectivo, 388
Dhar, Ravi, 22
Dial Media, 424
Dialog, 101, 105
Dial-O-Matic Food Slicer, 425
Dickson, Peter R., 206
Diet Coke, 106, 215, 221, 484
  sin cafeína, 221
Diet Pepsi, *142*
DiFabio, Angela, 448-449
Diferenciación
  de canal, 187
  de imagen, 187
  de personas, 187
  de productos, 186
  de servicios, 186
Difusión limitada, 365, 379-380
DiGiorno, 192
Dimension Films, 43
Dimensiones AIO, 136
Dinero de empuje, 389
Dinsmore, Christopher, 320
DiPiazza, Samuel, 520
Dirección de marketing
  definición, 9
  tendencias, 10-13
Director de desarrollo, CM7
Director de marca adjunto, CM6
Director de marketing (CMO), 56, CM7
Director de privacidad (CPO), 122
Directores de arte, CM5
Directores de investigación, CM6
Directores de proyecto, CM6
DiSabatino, Jennifer, 459
Discovery Store, 377
Discriminación, 460
  por precio, 291
Discursos, como herramientas para RP, 392
Diseño
  de prácticas para el medio ambiente (DFE), 509
  de producto, 207-208
Dish Network, 451
Disney Adventures, 43
Disney Channel, 43
Disney Direct Marketing, 43
Disney Press, 43
Disney Radio, 43
Disney Stores Worldwide, 43
Disney. *Vea* Walt Disney Company
Disneyland Paris, 477
Disonancia cognoscitiva, 144-145
Distorsión selectiva, 140
Distribución
  a la inversa, 318
  cadenas de suministro y red de entrega de valor, 299-300
  costos de, 496
  de entrada, 318
  de salida, 318
  del ingreso, 78, 471-472
  exclusiva, 313-314, 317
  física, 318
  industrial, 313
  intensiva, 313
  internacional, 314-315
  logística de marketing, administración de la cadena de suministro y, 318-326
  política pública y, 317-318
  selectiva, 314
Distribuidores, ideas para productos nuevos y, 241
Distritos comerciales centrales, 345-346
Diversidad
  carreras de marketing y, CM1
  creciente, 75, 78
Diversificación, 45
Divisibilidad, tasa de adopción y, 147
División Antimonopolios de la Oficina del Fiscal General, 84
División digital, 460
DKNY, 474
Dodgeball, 198
Doherty, Jacqueline, 42-43
Do-It Best Hardware Center, 339
Dolan, Robert J., 274
Dolce & Gabbana, 338
Dole, 208
Dollar General, 79, 169, 191
Dollar Tree, 169
Dominios del marketing en línea, 440-444
Domino's Pizza, 381
Dommick, Dominik, VC20
Donath, Bob, 414
Donna Karan, 150
Donoho, Ron, 424
Dora la Exploradora, 219, *220*
Dora's Talking Dollhouse, 219
DoubleCIick, 122
Dougherty, Steve, 203
Douress, Joseph J., 154-155
Dow Jones Retrieval, 101
Dow Plastics, 427
Downey, Kevin, 375
Downy, 163, 164
Doz, Yves, 7
Dr. Seuss, 219

Drake, O. Burtch, 391
Drakkar Noir, 484
Dream Dinners, Inc., 74
DreamWorks, 377
Dreft, VC10, 163, 164
Dreyfuss, Joel, 500
Drumluk, Jennifer, 456-457
Dryel.VC10
Du Torcy, Guy, 21
Dubiel, Theresa, 357
Dudley, Brier, 506
Duff, Mike, 20
Dumaine, Brian, 56
Dumping, 487
Dun & Bradstreet, 101, *104*
DuPont, 148, 272, 402, 405, 510
Dutch Boy, 209
Dyment, Ron, 17
Dyson, 189

E

E! Entertainment, 43
E*TRADE, 479
Eagle Snacks, 239
EarthLink, 122, 445
EarthShare, 7, *8*
Easterbrook, Gregg, 503
Eastin, Jason, 357
Eaton, VC8-VC9
eBay, 38, 77, 286, 348, 417, 437, 443, 445, 452, 460
Ebenkamp, Becky, 87-88, 89, 244
Echo, automóvil, 268
EComplaints.com, 444
Economías
  de subsistencia, 78, 471
  en industrialización, 471
  exportadoras de materias primas, 471
  industriales, 78, 471
Edad, comportamiento del comprador y, 135-36
Eddie Bauer, 85, 220, 436, 453
Edmondson, Gail, 482-483
Edry, Sharon Goldman, 134
Educación cooperativa, carreras de marketing y, CM2
Educación, 75
Edwards, Cliff, 275, 500
Edwards, Jim, 376-377
Edwards, Larry, 13
Edwardson, John, 400
Efectos de comunicación, de un anuncio, 382
Eficacia, de la publicidad, 382-383
eGO Cycle, VC12
Eichenwald, Kurt, 291
Eichler, Ryan, VC1
Einhorn, Bruce, 241
Eisenberg, Daniel, 134
Eisner, Michael, 42, 222
Ejecutivos
  de cuenta, CM5
  de desarrollo de cuenta, CM5
Ejército de Estados Unidos, 4
Ejército de Salvación, 29
El-Ansary, 318
Elasticidad del precio, 273
Electrolux, 487
Electronic Arts (EA), 241
Elementos de formato, 379
Elgin, Ben, 72-73
Eliminador de categorías, 335
Elkin, Tobi, 71, 136, 375, 454
Elliott, Christopher, 439-340
Elliott, Stuart, 373-74, 376-77, 382, 383
Ellison, Sarah, 257, 487-88, 500-501
Elmer's 3D Paint Pens, 244
E-Loan, 459
Emerson, Jim, 423
Emery Global Logistics, 325
Emociones, en compras industriales, 153
Empaque, 209-210, 231
Emprendedor web, 180
Encuestas telefónicas automatizadas (CATS), 109
Encyclopedia Britannica Online, 445
Endicott, Craig, 29
Endoso, como estilo de ejecución, 378
Enfoque de carga de trabajo, 404
Enfoque de satisfacción de necesidades, 415
Engardio, Pete, 241, 473-474
Enron, 88
Entorno
  cultural, 86-89, 473-475
  de marketing, 65
  de mercado, 39
  demográfico, 68-78
  económico, 78-79, 471-472
  natural, 80-81
  político, 83-86
  político-legal, de mercado global, 472-473
  tecnológico, 80-83
Entretenimiento de marca, 376
Entrevistas, CM4-CM5
  de grupo de enfoque, 108
  grupales, 108
  individuales, 108
  personales, 108
  por teléfono, 108
  telefónicas asistidas por computadora (CATI), 109
Epinion.com, 286
Equipo
  accesorio, 202
  de oficina, 202
Equipos de desarrollo comercial de clientes (CBD), 408
Equipos multifuncionales multicompañías, 323
Era digital
  creación de la presencia de marketing en línea, 447-57
  dominios del marketing electrónico, 440-444
  estrategia de marketing en la, 437-440
  marketing en la web, 444-447
  perspectiva general, 24-26, 437
  ventajas y desventajas del comercio electrónico, 458-461
Era, 163, 164, VC10
Ermenegildo Zegna, 170
Ernst & Young, 453
Ernst, David, 479
Escalada de precios, 287, 486-487
Escáneres en las cajas registradoras, 111
Escenario de caos, 365
Esfahani, Elizabeth, 17-18, 334-335
Espacios de mercado, 438
Especialista en publicaciones, CM7
Especificación
  de pedido-rutina, proceso de compra y, 157
  de producto, proceso de compras y, 156
ESPN, 43, VC16
ESPN.com, 445, 451
ESPN Radio, 43
Establecimiento de una red de contactos, carreras de marketing y, CM2
Estado de ánimo, como estilo de ejecución, 378
Estado de pérdidas y ganancias, MM1
Estadounidenses de origen chino, 76
Estandarización, 230-232, 384
  de la mezcla de marketing, 481
Estatus, comportamiento de los compradores y, 135
Esteé Lauder, 134, 179
Estilo
  de producto, 207-208
  definición, 251
Estilo de vida
  como estilo de ejecución, 378
  comportamiento del comprador y, 136-137
Estilos de ejecución, de mensaje, 378
Estímulos externos, 142
Estrategia
  de atracción, 369
  de empuje, 369
  de marketing, 9-13, 49-50, 52, 55
  de marketing centrada en el cliente, 49-50, 52
  de mensaje, 375-377
Estrategias de sustentabilidad ambiental, 80
Estrellas, 41
Estructura
  de la fuerza de ventas, 403-404
  de la fuerza de ventas por producto, 403
  de la fuerza de ventas territorial, 403
  de mercado, demanda y, 149-150
  industrial, de un país, 471
Estructuras complejas de la fuerza de ventas, 404
Etapa
  de ciclo de vida del producto, selección de mercados meta y, 183
  de decadencia, 255
  de introducción, 252-253
  de madurez, 253-254
Etapa del ciclo de vida
  comportamiento del comprador y, 135-136
  segmentación demográfica y, 167-168
Ethan Allen, 441
Ética
  de marketing, 517-21
  en investigación de mercados, 119-123
  en marketing directo, 428-430
  filosofías, 517-521
  responsabilidad social y, 27-28, 85-86
Etiqueta inteligente: tecnología, 321
Etiquetado, 210
EToys.com, 445
Ettenberg, Elliott, 53
Evaluación
  de alternativas, 143
  como etapa en el proceso de adopción, 146
Evans, Bob, 122
Evans, Patti Freeman, 440
Eventos especiales, como herramientas para RP, 392
Everett, Martin, 405
Everybody Loves Raymond, 368
Evitol, 485
Ewald, Heather Rothschild, 497
Excedrin Tension Headache Cooling Pads, 244

ExecuStay de Marriott, 212
Expectativas del consumidor, 144
Expedia, 18, 348, 437, 445, 453, 458, 459
Experian, 174
Experiencias
  como oferta de mercado, 7
  productos, servicios, y, 199-200
  de marca, 7, 222
Experimentos, 117
Exportación, 478-479
  directa, 478
  indirecta, 478
Exposiciones comerciales, 389
Express, 340, 342
Extensión
  de línea hacia abajo, 212
  de línea hacia arriba, 212
  directa de producto, 483
Extensiones
  de línea de productos, 212
  de línea de productos, 212
  de línea, 220-221
  de marca, 221-222
Extranets, 115, 437
Exxon, 217, 240
ExxonMobil Speed-Pass, 81
ExxonMobil, 175, 231, 467, VC17
Eyler, John, 262

F

F.M.V., 218
Fabricación por contrato, 479
Factiva, *104*
Factores (comportamiento del comprador)
  ambientales, 153
  de situación inesperados, 143
  individuales, 155
  interpersonales, 154
  organizacionales, 154
  personales, 135-138
  psicológicos, 138-142
  sociales, 132-135
Fagan, Mark, 499
Fairfield Inn, 212
Fairlamb, David, 231
Falvey, Cheryl A., 499
Familia, comportamiento del comprador y, 134-135
Family Dollar, 9, 79, 169, 191
Fantasía, como estilo de ejecución, 378
Farah, Samar, 392
Faris, Charles W., 151, 155
Farley, Jim, 73
Farm Bureau, 455
Farm Fresh, 355
Farmer, Jennifer, VC7
Farriss, Paul, 3-4
Fass, Allison, 375
FBI, 184
Fechado abierto, 210
Federal Express (FedEx), 4, 75, 215, 239, 300-301, 422, 509
FedEx Kinko's Office and Print Centers, 75
FedEx Logistics, 325
FedEx. *Vea* Federal Express
Fels Naptha, 251
Fendi, 96
Ferdows, Kasra, 305-306
Ferias de trabajo, CM2
Ferragamo, 305
Ferrier, Adam, 145
Ferriolo, Shayn, 425
Ferrocarriles, 321
Festinger, Leon, 145
Festival Internacional de Publicidad, 363
Fetto, John, 77, 174
Fiberglas, 218
Fidelity Investments, 308, 447
Field, Alan, 319
Field, Anne, 340
Fielding, Michael, 102
Fields, Jason, 74
Fig Newtons, 221
Fijación de precios, 291
  altos-bajos, 265, 344
  bajos todos los días (EDLP), 265, 344
  basada en el costo, 267-268
  basada en el valor, 264-266, VC8
  basada en la utilidad meta, 267
  complementos, 279
  de costo más margen, 267
  de descuento, 278-279
  de dos partes, 277
  de entrega uniforme, 285
  de la línea de productos, 276
  de líder con pérdidas, 282-283
  de línea de productos, 276
  de nuevos productos, 275
  de paquete de productos, 278
  de paquete, 278
  de penetración de mercado, 275
  de producto cautivo, 277
  de producto opcional, 276-277
  de valor agregado, 265-266
  depredadora, 291
  dinámica, 285-286
  en diferentes mercados, 271-272
  engañosa, 291, 497-498
  geográfica, 284-285
  internacional, 286-287
  libre a bordo (L.A.B.) en el origen, 285
  mediante forma de producto, 279
  para nuevos productos, 275
  para penetración de mercados, 275
  política pública y, 290-292
  por absorción de flete, 285
  por capas de mercado, 275
  por descremado del mercado, 275
  por evento especial, 281
  por medio de postes indicadores, 282
  por producto opcional, 276-277
  por punto base, 285
  por segmento de clientes, 279
  por subproducto, 277-278
  por tiempo, 279
  por ubicación, 279
  por unidad, 210
  por valor agregado, 265-266
  por zona, 285
  producto cautivo, 277
  promocional, 281-284
  psicológica, 280-281
  segmentada, 279-280
  subproducto, 277-278
FIJI Natural Artesian Water, 197-98
Financiamiento con intereses bajos, 281
Finch, Siddhartha, 202-203
Finlay, Steve, 144-145
Finn, Bridget, 342
Fiora, Bill, 178
Fish, Desiree, 171
Fisher Scientific International, 406
Fisherman's Friend, 387
Fisher-Price, 106
Fishman, Charles, 279-280
Fit, enjuage, 247
Fites, Donald, 297-298
Fitzgerald, Kate, 209, 393
Flannery, Russell, 315
Flass, Rebecca, 141-142
Fleischmann's Yeast, 497
Florian, Ellen, 77
Flynn, Laurie, 459
Fogdog, 216
Fonda, Daren, 375
Food Lion, 350
Foot Locker, VC16
Foote, Cone & Belding, 205
Forbes, Thom, 239-40
Ford, 8, 11, 48, 52, 89, 173, 181, 185, 220, 230, 299, 301, 303, 319, 325, 467, 487, 510
Forma de producto, 251
Formica, 218
Fornell, Claes, 14-15
Forrester, 137
FORTUNE, revista, 332, 505
Fossil, 377
Foster, Lauren, 95-96
Four Seasons Hotels, 17, 170
Foust, Dean, 324-325
Fox, Edward J., 20
Fox, Karen, 29
Fox, VC16
Fragmentación, 365
France, Mike, 506
Francese, Peter, 132
Franco-American Spaghetti, 103
Frankel, Alex, 216-217
Franquicias, 340
Frapuccino, 45
Fraude por internet, 460
Fraude por lector automático de precios, 292
Frecuencia, en selección de medios, 379
Freed, Joshua, 24-25
Freeman, Laurie, 251
Freeport-McMoRan, 298
Fresh Express, 208
Freud, Sigmund, 138
Friedenreich, Ken, 486-487
Friedman, Thomas, 286, 475-476
Friedman, Wayne, 375
Frito-Lay, 222, 246
Froogle.com, 286, 445
Fruit of the Loom, 240
Fry, Arthur, 250
FTD Florists, 386
Fubini, David G., 479
Fuchs, Marek, 257
Fuentes
  comerciales, 142
  empíricas, 142
  externas de ideas, 241-242
  internas de ideas, 240-241
  personales, 142
  públicas, 142
Fuera de factura, 389
Fuera de lista, 389
Fuerza de ventas

capacitación, 409-410
compensación, 410
de campo, 404-406
de la compañía, 313
diseño de la estrategia y estructura, 402-408
evaluación, 413
externa, 404-406
interna, 404-406
papel de, 402
reclutamiento y selección, 408-409
supervisión y motivación, 411-413
Fuji, 171
Fujifilm, 426
Fukusuke Corporation, 472
Fundación Lance Armstrong, 86
Fundación Nacional del Riñón, VC3
Furniture.com, 445

G

Gain, detergente, 163, 164, VC10
Gajilan, Arlyn Tobian, 347
Gallant, 449
Gallup Management Consulting Group, 408
Gap Inc., 350
Gap.com, 309
Garantías
de igualdad de precios, 283
más largas, 281
Garber, Amy, 63-64, 498
Garden.com, 445
Gardyn, Rebecca, 71
Garfield, Bob, 140, 204-205, 365, 454
Garnier, 482
Gartner Group, 114
Gastos, MM2
administrativos, MM2
de venta, MM2
Gates, Bill, 101
Gateway, 284
Gator, vehículo, 254
Gatorade, 10, 378
Gaudin, Sharon, 449
Gawker.com, 443
GE Appliances, 316-317
Geek Factory, 171
GEICO Direct, 312, *313*, 378
Gelade, Gary A., 225
Generación de ideas, 240-242
Generación X, 70-71
Generación Y, 71-72
General Electric (GE), 26, 47, 56, 80, *81*, 102, 157, 158, 202, 213, 214, 220, 307, 314, 357, 412, 446, 467, 498, 502
General Foods, 505
General Mills, 76, 148-149, 208, 307, 501, 505
General Motors (GM), 50, 179, 231, 276-277, 356, 377, 424, 427, 485
Gentlemen's Quarterly, 382
Gerber, 146, 239, 483
Gerentes
de categoría de productos, CM6
de departamento, CM6
de producción, CM5
de suministro, 150
de tienda, CM6
regionales, CM6
German, Jenny, 4
Gerwel, Dhruv, 290-291
Getz, Gary, 21 ventas de la Mean Lean Grilling Machine de George
Ghose, Sanjoy, 222
Giant Food Dehydrator and Beef Jerky Machine, 424
Giant Food Stores, 305
Gibson Guitar, 82, 272-73, 446-447
Gies, Jason, 344-345
Gilbert, Jennifer, 77
Gilding, Emma, 106
Gillette, 245, 251, 257, 277, 384, 483
Gilligan, Eugene, 425
Gilmore, James H., 199
Ginsu, cuchillos, 424
Giorgio Armani, 171, 338, 472, 482
Girl Scouts of America, 29, 39
Givhan, Robin, 179
Glad Stand & Zip Bags, 244
Glamour, 455
Glanton, Dahleen, 387
Glazer, Rashi, 22
GLH Formula Hair System, 425
Globalización, 26-27, 475-476, CM1
Gloede, William F., 76
Gobierno de Estados Unidos, 29
Gobierno, fijación de precios y, 274
Goddard, Charlotte, 425
Godiva, *215*, 216
Gogoi, Pallavi, 95-96, 134, 502
Gold Medal, harina, 148
Golden Grahams, 148, 208
Goldenberg, Barton, 115
Goldman, Eric, 85, 459
Goldman, Lea, 418-19
Goldman, Seth, 516
Goldner, Brian, VC15
Goldsborough, Reid, 450
Goldsmith, Ronald E., 133
Goodstein, Leonard D., 90
Goodyear, 149, 304, 381
Google, 101, 187, 216, 217, 348, 362, 445, 451, 452-453, 458
Gooner, Rich, 58
Gordan, Kim T., 20
Gordon, Jeff, 4, 141
Gore, Tom, 415
GORE-TEX, impermeables, 343
Gould, Rob, 204
Gourley, Colleen, 356-357
Grainger, 355, 356-357
Gramophone, 276
Grant, Lorrie, 343
Graser, Marc, 376-77
Grass, Jim, 400
Gray, Robert, 241, 281-282
Gray, Steven, 24-25, 166-167, 500-501
Green, Frank, 342
Green, Heather, 443
Greenberg, Karl, 72-73, 135
Greenfield Online, 110
Greenfield, Jerry, 515
Greenlee, Timothy B., 77
Greenwald, Todd, 405
Gregory, Sean, 130-131
Grier, Sony A., 184
Griffin, Ricky, 473
Grillo, Victor Jr., 425-426
Griswold, Daniel T., 470
Grossman, Andrew, 18
Grossman, Daniel, VC6, VC7
Grossman, Lev, 443
Grossman, Martin, 323
Grow, Brian, 76, 502
Gruenwedel, Erik, 310-11
Grupos mundiales de productos, 489
Grupos, comportamiento del comprador y, 133-34
GTE, 424
Gucci, 96, 219, 287, 306, 338, 467, 471, 472, 487
Guides Against Deceptive Pricing, 292
Gunther, Marc, 510-511, 516-517
Gunthy-Renker, 427
Gupta, Sunil, 22-23
Gurden, Dereck, 100
Guth, Robert A., 452-453
Gutierrez, Karen, 204
Guy Laroche, 484
Guyer, Lillie, 72-73

H

H&M, 306
H&R Block, 502
Haagen-Dazs, 378
Habilidad técnica, como estilo de ejecución, 378
Habitat Coffee, 85
Habitat for Humanity, 85
Hagerty, James R., 110
Haider, Donald, 203
Haig, Matt, 456-457
Hair in a Can, 424
Haley, Fiona, 16-17, 21
Halliday, Jean, 144-145, 376-377
Hallmark, 131, 181, 215, 382, 455
Hamann, Jim, VC12
Hamel, Gary, 445
Hamil, Scott, VC17
Hamilton, Richard, 381
Hamm, Mia, 133, *134*
Hamm, Steve, 26, 442, 467, 506
Hamner, Susanna, 342-343
Han, Peter, 459
Handford, Desiree J., 460
Hanes, 378
Hannon, David, 316
Hansen, Fay, 470
Hanson, Mark, 483-484
Happy End, papel higiénico, 485
Hardee's, 12, 499, 500-501
Harding, David, 114
Harley Owners Group (H.O.G.), 15, VC1
Harley-Davidson, 7, 15, 127-128, 214, 215, VC1
Harrah's Entertainment, 114, *115*, 420
Harris Bank of Chicago, 228-229
Harry Potter, 219, 391, 475-476
Hart, Stuart L., 509, *509*
Harte, Susan, 154-155
Hartford Financial Services Group, 404
Hartz Mountain, 209
Harvard Business Review, 282
Hasbro, VC15
Hatch, Denny, 16-17
Hauck, Larry, 304
Hays, Constance L., 504
Head & Shoulders, 163
Hear Music, 45, 310
Heartland Computers, 405

Heath, Rebecca Piirto, 473
HeavyHitter.com, 286
Heckman, Candice, 502
Heckman, James, 497
Heffner, Nancy y Harvey, 226
Hein, Kenneth, 136, 465-466
Heineken, 483
Heinz, 214
Heinz, alimento para mascotas, 221-422
Helena Rubenstein, 482
Helft, Miguel, 305-306
Heller, Laura, 24-25, 265
Helliker, Kevin, 344-345
Helyar, John, 338-339, 347
Hennessey, Raymond, 445
Henriques, Adrian, 519
Herbal Essences, 163
Herman Miller, 304, 516-517
Herramientas
  de producción para consumidores, 386-388
  de promoción comercial, 388-389
  de promoción industrial, 389
  promocionales, 367-369
Hershey, 498
Hertz, 307, 371
Heskett, James L., 225
Heublein, 280-281
Hewitt, Patricia, 460
Hewlett-Packard, 19, 23, 149, 158, 211, 212, 266, 277, 284, 308, 400, 418, 446, 455
Higgins, Michelle, 211
Hilton, 479
Hindo, Brian, 381
Hinterhuber, Andreas, 266
Hipermercados, 335-336
HireDiversity, CM2
Hirsch, Sam, 498
Hirschberg, Victoria, 471
History Channel, 43
Hof, Robert D., 20, 241, 285-286, 348
Hoffman, Mike, 515
Hoffman, William, 320
Hogares tradicionales, 73-74
Hokey Pokey Elmo, 262
Holbrook, Morris B., 214
Holden, Reed K., 261, *264*, 278
Holiday Inn, 183, 304, 307, 340
Hollywood Pictures, 43
Hollywood Records, 43
Holmes, Paul, 375, 394
Holmes, Stanley, 35-37, 44
Holson, Laura M., 42-43
Holt, Douglas B., 475-476, 482
Homburg, Christian, 14-15
Home Depot, 4, *38*, 56, 57, 66, 149, 167, 192, 307, 309, 322, 323-24, 342, 344, 346, 349, 393, 403
Home Shopping Network (HSN), 426
Honda, 72, 89, 128, 170, 212
Honest Tea, 28, 515-516
Honomichl, Jack, 104, 118
Honorarios fijos, 277
Hoover's, Inc., 101, *104*
Hopwood, Bill, 509
Hormozi, Amir M., 85
Hornbacher's, 355
Horowitz, Adam, 208
Hot Scoop, helados, 239
Hotcoupons.com, 387-388
Howard Johnson, 386
Howard, Theresa, 375
Howell, Debbie, 169, 219, 334
Hoyer, Wayne D., 14-15
Hu, Winnie, 495
Huang, M. L., 229
Hubbard, Barbara Marx, 139
Huggies, pañales, 221, 382
Hughes, Arthur, 21
Hughlett, Mike, 249, 310-311
Hulk Hands, 219
Hulse, Carl, 498
Hummer, 186
Humphreys, Jeffrey M., 132
Hung, Y. H., 229
Hunt, Paul S., 263
Hunt-Wesson, 485
Hurley International, 26
Hyde, Paul, 58
Hyman, Michael R., 53
Hyperion Books, 43

I

I, *Robot*, 377
Ibanez, 272
IBM, 5, 26, 77, 111-112, 122, 148, 175, 187, 214, 275, 282, 284, 288, 301, 400, 402, 403-404, 405, 408, 424, 467, 498, 506
"I Can't Believe It's Not Butter", 217
Ideas, 203
Identity Theft Assistance Center, 460
IDEO, 207, 208
Iger, Robert, 43
iGo, 115
IKEA, 350, 362, 477, 485
Imagen, como estilo de ejecución, 378
Immelt, Jeff, 412
Impacto de medios, 379
Impacto, en selección de medios, 379
Imperdurabilidad, en los servicios, 224
Implementación de marketing, 55-56
Impulso, 140
IMS Health, *104*
Incentivos, 389
  positivos, 412
Independent Grocers Alliance (IGA), 339
Indicios, 140
Infinity, 212
Infomerciales, 424, 425-26
Información de marketing
  análisis, 113-115
  desarrollo, 98-102
  determinación de las necesidades, 97-98
  distribución y uso, 115-116
  investigación de mercados, 102-113
  otras consideraciones, 116-123
Information Resources, Inc., *104*, 105
Informe Corporativo de Responsabilidad (CSR), 494
Informe del Consumidor sobre los Viajes Aéreos (EUA), 190
Informes
  de gastos, 413
  de ventas, 413
  de visitas, 413
Infusium, 23, 163
ING Direct, 17-18
Ingersoll-Rand, 208
Ingresos, cambios en los, 78-79
Innovación, 146-147
Innovadores, 146
Inseparabilidad de los servicios, 224
Inseparabilidad, servicio, 224
Inside the Egg Shell Electric Egg Scrambler, 425
Instalaciones, 202
Instituto (estadounidense) de Marketing Social, 203, 204
Instituto de Investigaciones Genómicas de Traslación, VC3
Instructores de ventas, CM6
Instrumentos mecánicos, 111
Intangibilidad de los servicios, 223-224
Intel, 85, 149-150, 214, 248, 429, 500, 505-506
Inteligencia de marketing, 99, 101-102
IntelliClean, 19-20
Interacciones proveedor-cliente, 224
Interbrand of London, 485
Intercambio, definición, 8
Intercambio electrónico de datos (EDI), 322
Interés, como etapa en el proceso de adopción, 146
Intermediarios, 312-314
  de marketing, 66-67
  financieros, 66
InternAbroad, CM2
Internacional. *Vea también* Marketing global
  canales de distribución, 314-315
  comercio, 467
  decisiones de publicidad, 383-385
  divisiones, 489
  fijación de precios, 286-287
  fronteras, comportamiento del consumidor y, 148
  investigación de mercados, 118-119
  marketing, 154-155
  productos, marketing de servicios y, 230-232
  sistema de comercio, 468-471
  subsidiarias, 489
Internactional Consumer Electronics Show, 389
Internet
  abastecimientos electrónicos y, 157-159
  abusos e, 184
  carreras de marketing y, CM2-CM3
  creación de las relaciones con el cliente y, 439
  definición, 26, 437
  distribución y, 322
  emprendedores web, 180-181
  inteligencia de marketing y, 101
  marketing en, 444-447
  ventas al detalle en línea, 348
InternJobs, CM2
Interplak, 269
Interpublic Group of Companies, 231
Interstate Bakeries, 459
Intersticiales, 451
Intervención gubernamental, 80
Intranets, 115, 437
Intuit, 459
Invasión de la privacidad, 428-430
Invención de producto, 483
Inventario controlado por el proveedor (VMI), 157, 322
Inversión, MM4
  directa, 481
Investigación
  causal, 103
  de la motivación, 138

descriptiva, 103
etnográfica, 106-107
experimental, 107
exploratoria, 103
plan de marketing y, MP1
por encuesta, 107
por observación, 106-107
y desarrollo (R&D), 83
Investigación de mercados
carreras de marketing y, CM7
definición, 102
definición del problema, 102-103
desarrollo del plan, 103
en la pequeña empresa y organizaciones sin fines de lucro, 116-117
en línea, 109-110
enfoques, 105-107
implementación del plan, 112
instrumentos, 110-112
internacional, 118-119
interpretación e informe de resultados, 113
métodos de contacto, 107-110
objetivos, 102-103
obtención de datos secundarios, 103-105
plan de muestreo, 110
política pública y ética en, 119-123
recopilación de datos primarios, 105-112
en línea, 109-110
por internet, 109-110
INVISTA, 150
Iridium, 239
Irish Spring, 213
Iron City, cerveza, 137
iTunes, 309, 310
Ives, Nat, 181, 204-205, 424, 425-426
iVillage, 168
iVillage.com, 455
Ivins, Molly, 190-191
Ivory Snow, 163, 164, 185
Ivory, detergente lavavajillas, 163, VC10
Ivory, jabón, 163
iWon, VC19
Iyer, Easwar S., 509

J

J. Crew, 282
J.P. Morgan Chase, 131
Jack Nicklaus, clubes de golf, 339
Jackson Hewitt, 502
Jacobi, Jon L., 484
Jaffe, Sam, 381
Jaguar, 510
Jain, Subhash C., 119, 315
Jakielski, Michael, 514
Jakobson, Leo, 388
James, Dana, 16-17, 315
James, Geoffrey, 409
James, LeBron, 494
Jane Seymour, marca, 342
Janiszewski, Chris, 278
Janoff, Barry, 336-337
Japan Tobacco, Inc., 479
Jardine, Alexandra, 384-385
Jarvis, Steve, 131
Jawbone, 217
Jaworski, Bernard J., 450
Jayachandran, Satish, 11
JCPenney, 79, 219, 322, 334, 336, 386, 424, 436, VC17
Jean-Georges, restaurante, 197
Jeep, 366, 381, 384
Jell-O, 218, 381, 483
Jennings, Lane, 497-498
JetBlue, 191, 216, 290
Jif, mantequilla de maní, 255
Jiffy Lube, 340
Jobs, Steve, 237-238
Jockey International, 325
Joel, Billy, 270
Johannson, Johny K., 482
John Deere, 182, 254, 455
John Hancock Mutual Life Insurance Company, 519
Johnson & Johnson, 12-13, 231, 390, 424, 467, VC17
Johnson, Bradley, 74, 503
Johnson, Carrie A., 440
Johnson, Lauren Kellere, 281-282
Johnson, Michael D., 22-23
Johnson, Robert, 252
Johnson, Sheree L., 7
Johnson, Susan, CM1-CM2
Johnson's Baby Shampoo, 467
Jones Soda, 50, 51, *508*
Jones, Kathryn, 418-419
Jones, Sabrina, 76
Jordan, Michael, 203, 494
José Cuervo, 377
Josephs, Jeremy, 482-483
Joy, detergente lavavajillas, 163, 290
Joy, perfume, 288
JRV Management, 357
Juegos, 388
Jupiter Research, *104*
Juskiewicz, Henry, 82

K

Kahn Research Group, 120, 121
Kahn, Gabriel, 488-489
Kahn, Greg, 121
Kaihla, Paul, 237-238
Kallfelz, Andrew, VC12
Kamman, Jon, 130
Kang & Lee Advertising, 76
Kang, Stephanie, 219
Kanuk, Leslie L., 138-139, 145
Kao Company, 242
Kapferer, Jean-Noel, 138
Karpinski, Richard, 349
Karsh, Jennifer, VC6, VC7
Kashyap, Rajiv K., 509
Kavovit, Barbara, 134-135
Kawasaki, 128
Kazakina, Katya, 252
Keane, Angela Greiling, 470
Keefe, Lisa M., 6
Keegan, Paul, 310-311
Keegan, Warren J., 287, 315, 483
Keenan, Faith, 182
Keiningham, Timothy L., 206
Kelleher, Herb, 11
Kelleher, Kevin, 100, 190, 191, 304
Keller, Edward, 133
Keller, Kevin Lane, 19, 37, 44, 57, 58, 141-142, 178, 214, 215, 223, 246-247, 255, 275, 285-286, 483
Kelley, Bill, 401
Kellogg, 132, 148, 483, 484, 505
Kellogg's Frosted Flakes, 388
Kelly, Alfred F. Jr., 171
Kelly, Jim, 20
Kelly, Ron, 405
Kemper, Cynthia, 480
Kendy, William F., 407-408
Kennedy, Bud, 344-345
Kennedy, John F., 507
Kennedy, William F., 415
Kenneth Cole, 381
Kerr, D. Allen, 132
Kerwin, Kathleen, 72-73
Keys, Alicia, 427
KFC, 51, 173, 476, 480, 487
Khermouch, Gerry, 181
Kia, 52
Kiehl's, 482
Kilar, Jason, 436
Kiley, David, 22, 379, 475-476
Kim, Sula, 74
Kimberly-Clark, 221, 290, 313, 454, 455
Kimmel, Allan J., 122-123
King, Chris, 51
Kingsford Charcoal Briquets, 282
Kinko's, 75
Kirby, Jack, 424
Kirca, Ahmet H., 11
Kirin, fábricas de cerveza, 479
Kirkland Signature, 218
Kirkman, 251
Kirkpatrick, David, 452-453
Kirsner, Scott, 7
Kitchen, Philip J., 366
KitchenAid, 85, 314
Kix, 208
Klaassen, Abbey, 374
Kleenex, 218
Klein, Jeffrey S., 56
Klein, Robert, 409
Kleinfelter, Mary Ann, 420
Kmart, 220, 265, 335, 347, 427, 514
Knight, Phil, 35-37, 494, 495
Knopfler, Mark, 310
Kodak, 171-72, 217, 240, 273, 403, 426, 455
Koerner, Brendan, 245-46
Kohl's, 79, 368
Kon, Martin, 239
Konica, 171
Konicki, Steve, 356-357
Kono, Ken, 248
Kontzer, Tom, 406-407
Kontzer, Tony, 3-4
Kool-Aid, 378
Koppenhoefer, Katie, 141-142
Koschate, Nicole, 14-15
Kotler, Philip, 19, 29, 37, 44, 47, 58, 90, 97, 142, 178, 203, 204, 206, 214, 215, 242, 246-247, 255, *256*, 275, 285-286, 483
Kottler, Richard, 109
Kraft Foods, 45, 102, 105, 181, 218, 307, 313, 369, 392, 501, 505
Kraft, Susan, 277-278
Krantz, Marshall, 226-227
Krapp, papel de baño, 485
Krasny, Michael, 399, 400
Krauss, Michael, 115, 452-453
Krazit, Tom, 418-419
Kreig, Peter C., 239
Krentler, Kathleen A., 71
Krieg, Peter, 251

Kroc, Ray, 63-64
Kroger, 89, 218, 302, 305, 331
Krol, Carol, 347, 348
Kroll, Luisa, 418-419
Krooker, Naomi, 134
Kryptonite, 208
Kulhmann, Arkadi, 18
Kumar, Nirmalya, 45
Kumar, Vishesh, 21, 22-23
Kurczewski, Nick, 72-73
Kvint, Vladimir, 519

L

L. L. Bean, 17, 21, 286, *423*, 438, 441, 456, 458
Lachowtz, Tony, 71-72
LaCrosse, 485
Lafley, A. G., 365
Lager, Marshall, 460
Laggards, 146
Lair, Catherine, VC20
Lake Austin Spa Resort, 169
Lamar Savings Bank of Texas, 307
Lamb, Paul, 460
Lamont, Judith, 242, 406-407
Lancome, 482
Land Rover, 424
Landor Associates, 216
Landry, Ed, 58
Landry, Heather, 344-345
Land's End, 436
Lane Bryant, 342
Laneco, 355
Lang, Marie-Claude, 487-488
Langnau, Leslie, 97
Lapper, Richard, 470
Larsen, Ralph, 13
Las cuatro
  C del marketing, 53
  P del marketing, 13, 52-53, 129, 150
Laser Logic, 499
Lashinsky, Adam, 203
Lasswell, Mark, 485-486
Laszlo, Christopher, 509
Latterman, Peter, 425-426
Lauterborn, Robert, 53, 366
Lavagna, Gina, 392
Lavia, Anthony, 40
Lawhorn, Chad, 14
Lawler, Ed, 399-400
Lawson, Jacquie, 180-181
Lawton, Christopher, 374
Lazo, Shirley A., 297-298
Le Bernardin, 85
Leach, Susan Llewelyn, 110
Lealtad del cliente, 20-21
Lealtad, 173
Leatherman, 168
Leche para mascotas, 485
Ledingham, Dianne, 115
Lee, Jennifer, 429, 518-519
Lee, Nancy R., 29, 204
Lee, pantalones de mezclilla, 134
Lee, Richard, 109
Legend, computadoras, 10
Legh, Chris, 378
LEGO, 241
Legrand, Emmanuel, 27
Lehman, Donald R., 22-23, 214
Lemon, Katherine A., 21, 22-23, 58, 206, 215
Lempert, Phil, 334
Lenguaje, investigación de marketing y, 119
Lenoir-Rhyne College, 246
LensCrafters, 305
Lenskold, James D., 21, 59
Leonard, Devin, 375
Leonard, Stew, 20-21
Leslie, Neil, 71
Leung, Shirley, 63-64
Lever 2000, 188, 302
Levi Strauss, 76, 218, 338
Levin, Gary, 373-74
Levi-Strauss, 79, 138, 150, 287, 487
Levitt, Theodore, 7, 497
Levitz, Dena, 439
Lewis, David, 11
Lewis, Peter, 101, 310-311
Lewsi, Michael A., 305-306
Lexicon Branding, 487
LexisNexis, 101, *104*, 105
Lexus, 16-17, 19, 21, 72, 144-145, 170, 189-90, 212, 215, 217, 268, 316, 417
Ley Clayton (1914), 290, 317, 318
Ley de Envasado y Etiquetado No Doloso (1966), 210
Ley de Garantía Magnuson-Moss (1975), 230
Ley de la Comisión Federal de Comercio (1914), 210
Ley de Protección de la Intimidad en Línea de California (OPPA) (2003), 459
Ley de Protección de la Intimidad Infantil en Línea (COPPA), 459
Ley de Revelación de Información sobre Automóviles, 292
Ley de Seguridad de Productos para el Consumidor (1972), 230
Ley Federal de Alimentos, Fármacos, y Cosméticos, 230
Ley para el Control de Ataques de Pornografía y Marketing No Solicitados (Ley CAN-SPAM) (2003), 457
Ley Robinson-Patman, 290, 291
Ley Sherman, 290
Ley sobre Educación y Etiquetado en Nutrición (1990), 210
Ley Wheeler-Lea, 497
Leyes de Engel, 79
Leyes que regulan los negocios, 83-85
Licenciamiento, 219, 479
Líder con pérdidas, 281
Líder de opinión, 133
Liebeck, Laura, 220
LifeSavers Candystand.com, 449-450
LifeSavers, goma de mascar, 222
Lifestyles Spa, 343
Lifetime Television, 43
Lifetime, 168
Lifsher, Mark, 502
Liga Urbana, 131
Lighting's Earth Light, 516
Ligos, Melinda, 406-407
Liker, Jeffrey K., 47-48, 316
Lillian Vernon, 424
Lilly, Bryan, 251
Limited Brands, 340
Limited Too, VC16
Lin, Rong-Gong II, 132
Lindblad, Cristina, 471
Línea completa forzada, 318
Línea de productos, 211-213, 334-336
Linn, Susan, 184
Linnett, Richard, 465-466
Lippe, Dan, 88, 383
Little, Darnell, 442
Littler, Jo, 504
Live Strong, pulseras, *86*
Liz Claiborne, 338
Liz Lange, 219
Llbean.com, 309
Locke, Richard, 493-495
Lockyer, Sarah E., 310-311
Loepp, Fred, 357
Logística
  de contratos, 325
  subcontratada, 325
Logística de marketing
  definición, 318
  funciones principales, 319-322
  integrada, 322-326
  naturaleza e importancia, 318-319
  objetivos del sistema, 319
Logísticas justo a tiempo, 320
Lohan, Lindsay, 141
Longitud, de la mezcla de productos, 213
Longo, Don, 336-337
Loomis, Carol J., 336-337
López, Jennifer, 427
L'Oréal, 482-483
Lorge, Sarah, 67
Los Angeles County, 158
Louis Vuitton, 245, 306, 349
Love, Richard, 23
"Love My Carpet", 217
Loveless, Helen, 460
Lowe's, 56, 149, 192, 309, 349, 403
Lowry, Tom, 3-4
Lucky Brand, pantalones de mezclilla, 76
Lucky Charms, 501
Lufthansa, 228
Luhr, Nadia, 514
Lukas, Paul, 346
Lukes, Tim, 413
Lunsford, J. Lynn, 401
Lurie, Nicholas, 282-283
Luvs, pañales, 163, 290
Lycos, 216
Lyons, Daniel, 97, 114, 420
Lyric Street Records, 43

M

M&M Mini's, 243
M&M/Mars, 381
M&M's, 182, 220
M.A.C., 179
MacAonghus, James, 471-472
MacArthur, Kate, 63-64, 150, 197-198, 484
MacDonald, Verónica, 163-164, 251
Machuca, Jose, 305-306
Mack, Ann, 459
Maclaurin, Angus, 459
MacMillan, Ian C., 40
Macroentorno
  definición, 65
  entorno cultural, 86-89
  entorno demográfico, 68-78
  entorno económico, 78-79
  entorno natural, 80-81

entorno político, 83-86
entorno tecnológico, 81-83
Macy's, 436
"Madison & Vine", 375-376, 377-378
Mad Science Group, 340
Madden, Normandy, 315, 485
Maddox, Kate, 109, 158
Magic Eraser, 257
Maich, Steve, 237-238
Maid in Manhattan, 427
Maital, Shlomo, 319
Majeski, Brian T., 270-271
Makens, James, 29
Malcolm Baldrige National Quality Award, 226
Malik, Om, 472
Mall of America, 343, 346, *347*, 426
Mancini, Rosamaría, 150
Maneerungsee, Woranuj, 486
Manejo de objeciones, 415-416
Mangalindan, Mylene, 435-436, 456-457
Mannes, George, 262
Manning, Jeff, 141-142
Manning, Johneen, 134-135
Manning, Kenneth C., 282-283
Manson, Marilyn, 179
Mantenimiento
de precios al detalle, 291
gratuito, 281
Manzanita Sol, 246
Mapas de posicionamiento, 185-186
Mapes, Tim, VC13
MapInfo, 174
Marble Collegiate Church, 28-29
Marca, definición, 208
Marcas
administración, 222-223
concepto CVP y, 251
conjuntas, 220
creación, 215-222
de tienda, 218-219
del fabricante, 218
globales, 481
nombramiento, 216-217
nuevas, 221, 222
privada, 218-219
March of Dimes, 134
Margen bruto, MM2
Márgenes
de rebajas, MM4-MM5
de utilidad, MM4-MM5, 496-497
Market Facts' BrainWaves Group, 87
Marketing
basado en permisos, 457
carreras de, CM1-CM7
con causa, 85-86
con sentido de misión, 514-516
concentrado, 180-181
de lugares, 203
de nicho, 180-181
de organizaciones, 202
de personas, 202-203
de segmento, 179
de un solo mercado, 181
de valor, 78, 514
definición, 5-6
diferenciado, 179
en kioscos, 426-427
en línea, definición, 438
generacional, 73
ilustrado, 513-517
impulsado por el cliente, 11
individual, 181-183
innovador, 514
interactivo, 228
interno, 226
las cuatro C del, 53
las cuatro P del, 13, 52-53, 129, 150
local, 181
masivo, 16, 179, 365
móvil, como herramienta para RP, 393
no diferenciado, 179
no lucrativo, 28-29
nuevo panorama, 23-29
objetivos, 5
orientado al consumidor, 513-514
perspectiva general, 29-30
por catálogo, 423-424
por correo directo, 422-423
por teléfono, 421-422
por televisión de respuesta directa, 424-425
proceso, 6
regulación, 507-513
sin fines de lucro, 28-29
social, 203-204, 516-517
uno a uno, 181
viral, 453-454
Marketing de boca a oído
como herramienta para RP, 392
definición, 133-134
Marketing directo, 18-19
bases de datos de clientes y, 420-421
beneficios y crecimiento, 417-419
como herramienta de promoción, 369
definición, 363, 417
formas, 421-425
integrado, 427
nuevo modelo, 417
política pública y aspectos éticos, 428-430
Marketing global
compañía conjunta, 479-480
decisión de internacionalizarse, 476-477
decisión de los mercados en que se ingresará, 477
el programa, 481-489
entorno cultural, 473-475
entorno económico, 471-472
entorno político y legal, 472-473
exportación, 478-479
inversión directa, 481
la organización, 489
perspectiva general, 467-468
sistema de comercio internacional, 468-471
Marketwatch.com, 451
Markoff, John, 502
Marlboro, 214, 378, 479
Marn, Michael V., 290-291
Marr, Merissa, 42-43
Marriott, 5, 212-213, 229, 386
Mars, 220
Marshall's, 338, 349
Marstellar, 205
Martha Stewart Everyday, 220
Martin, Andrew, 500-501
Martinez, Eva, 222
Mary Kay Cosmetics, 312
Masarech, Mary Ann, 56
Maslow, Abraham, 139
Mason, Charlotte, 21
Master, Melissa, 239-240
MasterCard, 52, 170, 231, 381
MasterFoods, 220
Matemáticas para marketing, MM1-MM5
Materiales
audiovisuales, como herramienta para RP, 392
de identidad corporativa, como herramienta para RP, 392
escritos, como herramientas para RP, 392
y componentes, 202
Materialismo, 503-504
Materias primas, 80, 202
Matlack, Carol, 245-246, 351
Matrix, 371
Matriz
de crecimiento-participación, 40-41
de expansión de productos/mercados, 44
Matsushita, 222
Max Factor, 163
Maxwell House, 339, 378
May, Brian, 185
May, Eleanor G., 347
Maybelline, 482, 483
Mayer-Salman, Joseph, 514
Mayo Clinic, VC2-VC3, 224
Mayo, doctor Charles, VC2-VC3
Mayo, doctor William, VC2-VC3
Mayoría tardía, 146
Mayoría temprana, 146
Mayoristas
decisiones de marketing, 352, 354-355
tipos, 352, 353
Maytag, 314, 343, 378, 516
Mazur, Laura, 482
Mazvancheryl, Sanal K., 14-15
McArthur, Kate, 221, 499
McCann Erickson Worldwide, 231, 383
McCann, Rob, 459, 460
McCarthy, E. Jerome, 53
McClenahen, John S., 321
McDonald, Duff, 226-27
McDonald's, 44, 47, 51, 63-64, 67, 80, 107, 121, 173, 184, 187, 214, 222, 229, 239, 265, 287, 301, 307, 314, 340, 350, 384, 467, 473, 475, 476, 482, 498, 500, VC17
McDowell, Edwin, 226-227
McGann, Rob, 440, 458
McGee, Bill, 190-191
McGee, John F., 519
McGrady, Tracy, 141
McGrath, Rita Gunther, 40
McGray, Douglas, 106, 484
McGregor, Jenna, 448-449
McGruff, el perro contra el crimen, 204-205
McKay, Betsy, 197-198, 488-489
McKean, Kevin, 502
McKee, Bradford, 220
McKenna, Kenin, 440
McKesson Corporation, 15-16, 187, 355
McLuhan, Robert, 115
McMaster, Mark, 58
McMath, Robert, 239-240, 246-247
McNabb, Donovan, VC16
McNair, Malcolm P., 347
McWilliams, Gary, 24-25
MeadWestvaco, 277
Mean Lean Grilling Machine de George Foreman, 427
Medidores de personas, 111

Medios alternativos, 381
Megadetallistas, 349
Megamarcas, 222
Megamercados, 347
Mehta, Stephanie, 381
Meijer, 335
Meller, Paul, 506
Melloan, George, 467
Mellor, Mary, 509
Men in Black, 377
Mercader mayorista, 352, *353*
Mercado
  comprensión del, 6-9
  de estilo de vida sano y sustentable (LOHAS), 89
  de prueba, 246-247
  definición, 8-9
  demanda y, 270-273
  hispano, 130
  modificación, 253-254
  secundario, VC8
Mercadólogos (B2B) Empresa a empresa, VC8
  administradores de proveedores y, 150
  comportamiento del comprador industrial y, 149
  compras por internet y, 158
  estrategias de promoción y, 369
Mercados
  de consumidores, 67, 128, 165-175
  de revendedores, 67
  demográficos, 44
  electrónicos, 438
  fijación de precios en diferentes tipos de, 271-272
  geográficos, 44
  gubernamentales, 67
  internacionales, 67, 175-177
Mercados industriales
  comportamiento del comprador industrial y, 148-159
  definición, 67
  segmentación, 175
Mercados meta
  como estrategia de marketing, 50
  definición, 9, 178
  determinación, 178-183
  evaluación de segmentos, 178
  responsabilidad social y, 183-184
Mercedes, 16, 171, 185, 189-190, 212, 214, 242, 381
Mercedes-Benz, 176, 356
MERCOSUR, 470
Merrefield, David, 334
Merrill Lynch, 229, 446
Merry Maids, 217, 340
Method, productos para el hogar, 216
Método
  costeable, para el presupuesto de promoción, 372
  de objetivo y tarea, para el presupuesto de promoción, 372
  de paridad competitiva, para el presupuesto de promoción, 372
  de porcentaje de ventas, para el presupuesto de promoción, 372
Metro, 350, 355
Metropolitan Washington Council of Governments, 9
Meyers, Tiffany, 338-339
Meza, Gilberto, 470
Mezcla
  de comunicaciones de marketing, 363. *Vea también* Mezcla de promoción
  de productos, 213
  de servicios, 342
Mezcla de marketing
  adaptada, 481
  definición, 5, 13, 52
  desarrollo, 52-53
  estrategia de marketing y, 49-52
  mayoristas y, 354-355
  modificación, 254
Mezcla de promoción
  definición, 363
  estrategias para la, 369-370
  herramientas, 367-369
  perspectiva general, 363-364
MGM, 229
Michaels, 346
Michelin, 467
Michelob Ultra, 100
Mickey Mouse, 42
Microentorno
  clientes, 67
  competidores, 67
  definición, 65
  intermediarios de marketing, 66-67
  la compañía, 65-66
  proveedores, 66
  públicos, 67-68
Micromarketing, 181
Micrositios, 451
Microsoft, 19, 26, 39, 56, 85, 101, 114, 122, 214, 231, 310, 393, 400, 404, 429, 455, 459, 475, 500, 505-506
Miller Clear Beer, 239
Miller Lite, 106-107
Miller, Annetta, 138-139
Miller, cerveza, 4, 100
Miller, Darren y Lara, 345
Miller, Matthew, 373-374
Miller, Paul, 399-400
Miller, Rich, 503
Milligan, Andy, 514
Min, Sungwook, 347-348
Mina, Rick, VC16
Minard, Paul W., 282-283
Minería
  de datos, 114
  de video, 120-121
MINI autos, 362, 363
MINI Cooper, 387
MINI USA, 448-449
Minolta, 381
Miopía de marketing, 7
Miramax Films, 43
Mirinda, refrescos, 246
Misiones orientadas hacia el mercado, 37-39
Mitchell, Mike, 407
Mitsubishi, 449, 480, 484
Mizrahi, Isaac, 27
Moda, 251
Modas pasajeras, 251-552
Moen, 272
Momento, introducción de nuevos productos y, 247
Monaco Coach, VC8
Mongoose, bicicletas, 378
Monopolio, 165
  puro, 272
Monsanto, 39-40, 511
Monster.com, 134, 381
MonsterTRAK.com, CM2
Mont Blanc, 189
Montblanc, 264
Montero, 484
Moon, Youngme, 252
Moorman, Christine, 206
Moretz Sports, 246
Morgan, Neil A., 58
Morris the Cat, 378
Morris, Linda S., 70
Morrison, Terri, 154-155
Morrow, James, 346
Morse, Michael, 17
Morton Salt, 221
Moses, Lucia, 265, 388
Moss, Barbara, 425
Motel 6, 216, 467
Motivación, para vendedores, 411-413
Motivo, 138-139
Motorola, 241, 427, 474, VC18
Mottner, Sandra, 420
Mountain Dew, 71-72, *137*, 180, 192
Movimiento verde, 81
Movius, Lisa, 471-472
Mr. Clean, 255, 257
Mr. Handyman, 340
Mr. Microphone, 424
MSN, 445
MTV, 27, 138, 176-177, 475
Mucha, Thomas, 134, 424, 425-426
Muestras, 110, 386-387
  no probabilísticas, 110
  probabilísticas, 110
Mukk, yogur, 485
Mullaney, Timothy J., 348, 442
Muller, Joann, 401
Mullin, Rick, 97
Multimarcas, 221, 222
Munk, Nina, 179
Muppets, 219
Murali, D., 119-121
Murphy, Cait, 336-337
Murphy, Ian P., 127-128
Musical, como estilo de ejecución, 378
Musicland, 311
Musicmatch, 309, 310
MusicNow.com, 310
MusicRebellion.com, 286
Mycoupons.com, 387-388
MyFamily.com, 455
Mysimon.com, 286

N

Nabisco, 220, 221, 246-247, 409, 455
Nacara Cosmetiques, 184
Nader, Ralph, 505, 507
Nagle, Thomas T., 261, *264*, 278
Naik, Prasad A., 366
Napster, 311
Narayandas, Das, 22-23, 58
Narus, James A., 151, 175, 316
NASCAR, 3-5, 7
National, 222
National Enquirer, 382
National Gay Newspaper Guild, 76
National Record Mart, 311
National Semiconductor, 158

Naturaleza, desde la perspectiva de las personas, 89
Nature Valley, 149
Nature's Gift, 231
Nautilus Bowflex, 425
Nayak, P. Tanganath, 519
NEC Corporation, 406-407
Necesidades
  definición, 6
  de los clientes, entendimiento, 6-9
  del consumidor, análisis, 312
  físicas, 6
  individuales, 6
  sociales, 6
Neff, Jack, 81, 215, 247, 257, 269, 290, 365, 425-426, 443-444, 454, 477, 485
Negley, Jennifer, 347
Negocios
  electrónicos, definición, 438
  guiados por valores, 515
  leyes que regulan los, 83-85
Neiman Marcus Last Call Clearance Centers, 338
Neiman Marcus, 77, 79, 168-69, 334, 424
Nelly, 141
Nelson, Emily, 245-246
Nelson, Richard R., 146
Nelson, Tammy R., 251
Neptune, 516
Nescafé, 307
Neslin, Scott A., 214
Nestea, 307
Nestlé, 27, 218, 307, 467
Netflix, 20
Netiqueta, 457
NetJets, VC3
Neuborne, Ellen, 114, 115, 473
New Coke, 239
New York Times, 226, 445
Newell Rubbermaid, 357
Newman, Randy, 271
Newsweek, 380, 382
Newtons Fruit Chewy Cookies, 221
NexTag.com, 286, 451
NFL, VC21
N-Gage, teléfono celular, 246
Nickelodeon, VC16, 219, *220*
Nielsen Media Research, 111
Nike, 7, 35-37, *38*, 86, 168, 177, 181, 187, 203, 211, 214, 215, 291, 381, 382, 402, 425, 443, 473, 475, 493-495
Nikon, 141, 273
Nintendo, 455-456
Nissan, 212
Nivea, VC20
Nivel de canal, 302
Nokia, 211, 214, 246, 248, 249, 467, 477, 483
Nordstrom Rack, 338
Nordstrom, 9, 17, 56, 79, 170, 334, 436
Norteamericanización, 475-476
Northwest Airlines, 216
Norton, Leslie P., 514
Noticias, como herramientas para RP, 392
Nova, 485
Novartis, 216
Noxzema, 163
Nubrush Anti-Bacterial Toothbrush Spray, 244
Nueva tecnología ambiental, 511
Nussbaum, Bruce, 207-208, 237-238, 248
Nwabuzor, Augustine, 519

O

O, The Oprah Magazine, 203
O1'Roy, alimento para perros, 218
Oakenfull, Gillian K., 77
Obesidad, 498-99, 500-501
Objetivo de publicidad, 370-371
Objetivos de visitas, 414
Objeto de estímulo, 140
O'Boyle, Michael, 470
O'Brien, Geoff, 509
O'Brien, Keith, 390-391
Obsolescencia planificada, 499-502
O'Connor, John, 63-64
O'Connor, Laura, 342-343
Octagon, 251
Ocupación, comportamiento del comprador y, 136
Odwalla, 394
Oferta de mercado, 7, 119
Oferta pública inicial (IPO), 445
Ofertas con descuento incluido, 388
Off 5th, 338
OFF!, insecticida, 217
Office Depot, 4, 157, 231, 446, 447, 456, 499
OfficeMax, 346
Oficina de Administración de Tierras de Estados Unidos, 510
Oficina de Análisis Económico, 117
Oficina de Patentes y Marcas Comerciales de Estados Unidos, 101, *104*
Oficina de Publicidad en Internet (Interactive Advertising Bureau), 104, 454
Oficina del Censo de Estados Unidos, *104*, 117
Oficina del Fiscal General de Wisconsin, 497
Ogilvy & Mather, VC18, 106
O'Heir, Jeff, 399-400
Okrant, Marc R., 18
Olay, 163
Olay Pro Vital, 168
Olay, cosméticos, 247
Old Navy, 179, 212
Old Spice, 163, 255, 256
O'Leary, Noreen, 387
Olive Garden, 185
O'Loughlin, Sandra, 336-337
Olson, Eric, 178
O'Meara, Edward, 279-280
Omnicom Group, 383
Oportunidades de empleo para personas discapacitadas, CM2
Oracle, 19, 101, 114, 217
Oral-B, 287
Orange Glo, 427
Ordonez, Jennifer, 173
Oreos, 501
Organización
  de dirección de mercado, 57
  de franquicia, 306
  de gerencia de producto, 56
  de la administración de clientes, 57
  funcional, 56
  global, 489
Organización Mundial de Comercio (WTO), 468-469
Organizaciones
  geográficas, 56, 489
  sin fines de lucro, carreras de marketing y, CM1
  sin fines de lucro, investigación de mercados, 116-117
  desde la perspectiva de las personas, 88
Orientación propia, 136
Oriental Land Company, 479
Orwall, Bruce, 475-476
Oscar Mayer Lunchables, 501
Oscar Mayer, 378
Oser, Chris, 443
Oser, Kris, 453, 455, 460
Oshkosh Truck, 180, 182-183
Otis Elevator, 468
Ottman, Jacquelyn, 516-517
Ouchi, Monica Soto, 44, 435-436
Out, 77
Overhead, 266
Overstock.com, 291, 338
Owens, Paul, 3-4
Owens-Jones, Lindsey, 483
OxiClean, 427
Oxy10, 371
Oxygen, 168

P

Pabst Blue Ribbon, 251
Packard, David, 19
Page, Larry, 452
Pajero SUV, 484
Palm, 217
Palmer, Jay, 127-128
Palmeri, Christopher, 72-73
palmOne, 299
Pampers, 130-31, 163, 172, 257, 282, 381
Pan Am Clipper Connection, 251
Pan American Airline, 216, 251
Panasonic, 222
Panera Bread, *7*, 51, 64
Pantene, 130, 163, 257, 485
Pappas, Charles, 139-140, 374, 381
Paquetes de precios, 388
Parasuraman, A., 229
Parenting, 382
Parets, Robin Taylor, 77
Parilla, Julieta, 130-131
Park, Andrew, 237-238
Park, Carol, 70
Parker Brothers, 165
Parloff, Roger, 498
Parmar, Arundhati, 176-177
Parmley, Suzette, 114, 420
Participación
  del cliente, 21
  relativa de mercado, 40
Participaciones completas, 15
Partnership for a Drug-Free America, 205
Pasantías, CM2
Pasos orientados a las transacciones, del proceso de ventas, 416
Patagonia, 28
Paternie, Patrick, 72-73
Patrizio, Andy, 420
Patrocinio
  de contenido, 451
  de marca, 218-220
Patrocinios, 451
Patton, Tammy, 227

Paul Mitchell, 377
Pausa cautiva, 381
Pavlik, John, 406
PaylessShoe Source, 121
Payne, Josh, 185
Peanuts, 219
Pemberton, Tricia, 509, 510-511
Penetración de mercado, 44
People, 380
Peppers, Don, 21, 181, 449-50
Pepsi, 50, 180, 246, 381, 466
Pepsi Edge, 180
PepsiCo, 290, 404
Pequeña empresa, investigación de mercados en, 116-117
Percepción, 139-140
Perdue, 186, 208
Perdue, Frank, 487
Pereira, Joseph, 120-121, 349
Perman, Stacy, 306
Perros, 41
Personal
  de apoyo técnico, 404
  de telemarketing, 405
Personalidad
  de marca, 137-138
  comportamiento de los compradores y, 137-138
Personas
  actitudes de las, 143
  discapacitadas, 77-78
  perspectiva de las personas sobre los demás, 88
Perspectiva
  de adentro hacia fuera, 11
  de afuera hacia dentro, 11
  de canal integral, 488
Pert Plus, 163
Perttula, Aulis, 249
Peslak, Alan R., 85, 110
Petco, 341, 342
Peterbilt, VC8
Peterhansl, Alexander, 146
Peters, Jeremy W., 144-145
Peterson, Ann M., 493-495
Peterson, Thane, 455
Petrecca, Laura, 132, 219
Pets.com, 445
PETsMART, 87-88, 282, 341, 342
Pfeffer, Jeffrey, 7
Phan, Monty, 497-98
Philips, 19-20, 230, 241, 483, 516
Phillips, Matt, 269
Philips Medical Systems, 325
Physique, 163
Picture People, 382
Pierce Manufacturing, 182
Piggly Wiggly, 100
Piirto, Rebecca, 137
Pillsbury, 148, 467
Pine, B. Joseph II, 199
Pioneer Hi-Bred International, 510
Pioneros
  de consumo, 146
  de mercado, 253
Piszczalksi, Martin, 319
Pixar Animation Studios, 238
Pizza Hut, 99
Placek, David, 487
Plan de marketing
  introducción, MP1
  muestra, MP2-MP9
  preparación, 13
  propósito y contenido de, MP1
Plan de visitas, 411-413
Planeación estratégica
  definición de misiones orientadas hacia el mercado, 37-39
  definición, 37
  diseño de la cartera de negocios, 40-45
  fijación de objetivos y metas, 39-40
  pasos, 38
PlanetFeedback.com, 444
Planificación
  de marketing, 54-55
  de nuevos productos, carreras de marketing y, CM7
Planificadores de medios, 380, 382
PlasticsNet.com, 442
PlayStation, 18
Playstation.com, 351
Plaza Athénée, 168-169
Plaza, 52
Poblaciones, 69-75
Pocket Fisherman, 424
Poder de fijación de precios, 265
Poder político, 505
Polaroid, 188, 239, 316
Polarvision, 239
Política pública
  decisiones de distribución y, 317-318
  en investigación de mercados, 119-123
  en marketing directo, 428-430
  fijación de precios y, 290-292
Políticas
  de ética del marketing corporativo, 517
  de precio fijo, 285
Pollack, Judann, 246
Polo Ralph Lauren, 338
Pontiac, 377
Poo, curry, 485
Pooley, Richard, 473
Pop Secret, 149
Popeil Pocket Fisherman, 425
Popeil, Ron, 424, 425, 426
Popov, 280
Pop-Tarts, 388
Porcentaje
  de devoluciones y bonificaciones, MM3
  de gastos operativos, MM3
  de las utilidades netas, MM3
  de margen bruto, MM3
Porras, Jerry I., 56
Porsche, 9, 185, 269
Portales, 445
Porter, Michael, 46, 178, 458
Posición de producto
  comunicación y entrega, 192
  definición, 185
  mapas, 185-186
  selección de una estrategia, 186-192
Posición no basada en el precio, 269
Posicionamiento
  de marca, 215-216
  en el mercado, 50, 52
  lo mismo por menos, 190
  lo mismo por menos, 190-191
  más por lo mismo, 189-190
  más por más, 189
  más por menos, 191-192
Post-it Notes, 250
Postlewaite, Susan, 475-476
Pottery Barn, 50, 169
Powerpuff Girls, 219
Powers, Patrick, 488-489
Practicante, CM7
Prada, 96
Prada, Paulo, 475-476
Praskey, Sally, 350
Precio
  consideraciones para la fijación de, 263-274
  definición, 52, 263
  demanda y, 268
  en el mercado global, 486-488
  estrategias de ajuste, 278-287
  estrategias de los competidores y, 273-274
  fijación de, 496-497
  mayoristas y, 354
Precios
  de referencia, 281
  relativos, 336-339
Preguntas
  abiertas, 111
  cerradas, 111
Premier, cigarrillos, 239
Premios de la Academia, 367
Presentación, 415
Pressler, Margaret Webb, 122, 219
Presupuesto de marketing, 55
Pret a Manger, 64
Prevención de la contaminación, 509
Prevención del Abuso Infantil en Estados Unidos, 205
Prewitt, Milford, 480
Price Club, 347
Price, Sol, 347
PriceGrabber.com, 286
Priceline.com, 286, 444, 445
PriceScan.com, 286
PricewaterhouseCoopers (PwC), 459, 520
Prius, 516
Privacidad
  del consumidor, 119-122
  en línea, 459
Private Selection, 218
PRIZM NE, 174-175
Proactive, cuidado de la piel, 427
Procedimiento de muestreo, 110
Proceso
  de compras de negocios, 149
  de decisión, 150
  de ventas pasos, 414-416
  de ventas, definición, 413
Procter & Gamble (P&G), 4, 5, 15, 19-20, 56-57, 76, 81, 101, 102, 130, 163-164, 167, 168, 172, 207-208, 215, 218, 222, 247, 255, 256, 265, 269, 290, 307, 316, 322, 323, 349, 365, 370, 371, 377, 378, 392, 393, 402, 408, 424, 427, 438, 443-444, 446, 454, 455, 477, 483, 486-487, 498, VC10
Producto
  aumentado, 200
  básico, 200
  no buscado, 202
  real, 200
Producto Interno Bruto (GDP), 467
Producto(s)
  adaptación al mercado global, 483-484
  agradables, 516

clasificaciones, 201-204
como oferta de mercado, 7
consideraciones de marketing, *201*
de compras, 201
de conveniencia, 201
de especialidad, 201
de muy mala calidad, nocivos, o inseguros, 498-499
de servicio, 53
decisiones de línea de, 211-213
decisiones de mezcla, 213
decisiones individuales, 205-211
decisiones, responsabilidad social y, 230
deficientes, 516
definición, 52, 199
deseables, 516
estilo y diseño, 207-208
industriales, 202
modificación, 254
niveles, 200-201
nuevos, 146-147
para el consumidor, 200-202
promocionales, 388
saludables, 516
servicios de apoyo, 210-211
servicios, experiencias, y, 199-200
Profundidad, de mezcla de producto, 213
Programa Nacional de Educación de Procesadores de Leche Líquida (MilkPEP), 141
Programas
afiliados, 452
de "marketing verde", 509
de club de marketing, 15
de marketing de frecuencia, 15
Promoción
definición, 52
en el mercado global, 484-485
Promoción de ventas
como herramienta de promoción, 368
crecimiento, 385
definición, 363
desarrollo del programa, 389-390
herramientas, 386-389
objetivos, 386
Promociones
comerciales, 386
compras en línea, 451-454
de punto de compra (POP), 388
decisiones, 344-345
mayoristas y, 354
para el consumidor, 386
Propel Fitness Water, 9
Propiedad conjunta, 480
Proposición única de venta (USP), 187
Propuesta de valor, 9-10, 188, 264-266
Propuesta por escrito, para plan de investigación, 103
ProQuest, 101, 105
Prospectos, búsqueda, 414
Proveedores, 66-241
Proveedores de mantenimiento, operación y reparación (MRO), 355
Proveedores de servicio de internet (ISPs), 445
Proveedores, servicios y, 202
Prozac, 485
Pruden, Duglas, 142-143
Prudential Insurance Company, 187, 240, 467
Prueba
de concepto, 243-244
como etapa en el proceso de adopción, 146
Pruebas científicas, como estilo de ejecución, 378
Pschitt, limonada, 485
Publicidad
carreras en marketing y, CM5
como herramienta de promoción, 367
comparativa, 371, 384
contextual, 451
de imagen corporativa, 202
de recordatorio, 371
definición, 363
en línea, 451-54
establecimiento de objetivos, 370-371
establecimiento de presupuesto, 371-372
estrategia de desarrollo, 372-282
evaluación de eficacia y rendimiento de la inversión, 382-383
exagerada, 497
indirecta, 376-377
informativa, 371
organización para la, 383-385
otras consideraciones, 383
perspectiva general, 370
persuasiva, 371
subliminal, 140
Publicidad y promoción, 496
fijación de precios basada en los, 267-268
tipos de, 266-267
Públicos, 67-68
de acción ciudadana, 68
de los medios, 67
financieros, 67
generales, 68
gubernamentales, 68
internos, 68
locales, 68
Publishers Clearing House, 428, 497
Puffs, 163
Pugh, David G., 226-227
Pulsación, 382
Punto de equilibrio, fijación de precios por, 267
Puntos
de contacto, 113-115
de precio, 276
Purina, 218
Pustay, Michael, 473

Q

Qantas, 228
Quality Value Channel (QVC), 426
Quasar, 222
Queer Eye for the Straight Guy, 76-77
Quelch, John A., 475-476, 482
Quicken Loans, 441-442
Quicken Mortgage, 77
Quinn, Michelle, 440
Quittner, Josh, 180
Quiznos, 427

R

R. J. Reynolds, 184, 239, 505-506
Racanelli, Vito J., 482-483
RadioShack, 171
Rainforest Alliance, 82
Ralph Lauren, 282, 349, 482
Ramada Inn, 307, 386
Raman, Kalyan, 366
Rand Corporation, 500
Ranii, David, 422
Rao, Venki, 412
Rasmusson, Erika, 7
Rath, Gustave, 29
Ray Ban, 305, 377, 381
Ray, Dana, 415
Rayport, Jeffrey F., 450
Razones operativas, MM2, MM3
RCA, 239, 467
Reagan, Steven J., 192
Rebajas, 389
Rechtin, Mark, 144-145
Recipe, alimento para perros, 381
Recompensas por ser cliente habitual, 388
Recompra, 472
directa, 151
modificada, 151
Reconocimiento
de necesidades, 142
del problema, en el proceso de compras, 155-156
Reconversión, 45
Recopilación de datos
primarios, 105-112
secundarios, 103-105
Recuperación del servicio, 229
Recursos de la compañía, selección de mercados meta y, 183
Red de entrega de valor, 47-48, 299-300
Reda, Susan, 305-306, 338-339
Redactores publicitarios, CM5
RedBull, 10
Reddi-wip, 171
Redes comerciales
abiertas, 442
privadas, 442
Redkin, 482
Reebok, 177, VC16
Reembolsos de efectivo, 281
Registro Nacional No Llame, 421
Regulaciones "del final de la vida", 512
REI, 343, *426*, 453
Reichheld, Fred, 20
Rein, Irving J., 203
Reinhardt, Andy, 249
Relaciones con el cliente
naturaleza cambiante de las, 16-19
promociones de venta y, 386
Relaciones de intercambio, 8
Relaciones públicas
carreras de marketing y, CM7
como herramientas de promoción, 368-69
definición, 363, 390
herramientas, 392-394
papel e impacto, 390-392
Relleno de líneas, 212, 213
de productos, 213
Relnartz, Werner, 22-23
Relska, 280
Remington, 148, 345
Renaissance Hotels, 212
Rendimiento de la inversión (ROI), MM3
Rendimiento de la inversión de marketing (ROI), 58-59, 382-383
Rendimiento de la inversión de ventas, 413
Rendimiento de la participación de los accionistas (ROE), MM4
Rendimiento de los activos administrados (ROAM), MM4

Rendimiento de marketing, 58-59
Rendimiento del activo neto (RONA), MM4
Rentabilidad de internet, 458
Residence Inn, 212
Responsabilidad social
RetailLink, 115
Retención selectiva, 140
Reuniones de ventas, 412
Revendedores, 66, 274
Reverendo Billy, 503-504
Revisión del desempeño, proceso de compras y, 157
Revlon, *38*, 200, 424
Revson, Charles, 200
Rexrode, Christina, 350
Reyes, Sonia, 334
Reynolds, Christopher, 132
Reynolds, Jerry, 325
Reynolds, John, 306
RFID. *Vea* Transmisores de identificación por radio frecuencia (RFID)
Rheult, Dennis, 40
Rice-Oxley, Mark, 474, 475-476
Richard Simmons Dijon Vinaigrette Salad Spray, 239
Richtel, Matt, 506
Ricks, David A., 154-155, 485-486
Ries, Al, 391
Ries, Laura, 217, 391
Rigby, Darrell K., 115
Right Guard, 257
Riley Guide, CM2
Rison, Mark, 493-495
Ritson, Mark, 374
Ritz-Carlton Hotels, *38*, 170, 187, 189, 216, 224, 226-227, 228
Roadway Express, 321
Roadway Logistics Services, 325
Robert McMath y New Product Showcase and Learning Center, 239-240
Roberto, Ned, 29, 204
Roberts, Allen P. Jr., 134-135
Roberts, Dexter, 351
Roberts, Johnnie L., 176-177
Robinson, Edward A., 375
Robinson, Patrick J., 151, 155
Robinson-Jacobs, Karen, 246
Robson, Peter, 470
Rock Bottom Restaurants, 134
Rockwell Automation, 248
Roddick, Anita, 391
Roegner, Eric V., 290-291
Rogers, Everett M., 146
Rogers, Martha, 21, 181, 449-450
Rohrlick, Marianne, 167
Roles, comportamiento de los consumidores y, 135
Rolex, 136, 206, 377
Rolls-Royce, 206, 472, 485
Romero, Simon, 239
Ronco, 424, 425
Ronda de Uruguay, 469
Ronda Doha, 469
Ronkainen, Ilkka A., 482
Rosenbaum, Joshua, 273
Rosenthal, Elisabeth, 475-476
Rosenthal, Jeff, 56
Rosser Reeves, 188
Roth, Daniel, 35-37, 203
Rowling, J. K., 391, 475-476
Royal Ahold, 350
Rubik's Cube, 251-252
Rugrats, 219, *220*
Ruido comercial, 505
Rust, Roland T., 21, 22-23, 58, 206, 215
Ryan, Thomas J., 210
Ryder Systems, 325

S

Saatchi & Saatchi, 204
Safeguard, 163
Safeway, 15, 89, 307, 334, 388, 408
Saks Fifth Avenue, 88, 171, 218, 231, 334, 342, 424
Salida gradual al mercado, 247
Salter, Chuck, 399-400, 405
Sampat, Bhaven, 146
Sampey, Kathleen, 181
Sam's Choice, 218
Sam's Club, 191, 304, 338
Samsung Electronics, 514
Samsung, 27, 287
Sandberg, Sheryl, 453
Santos, Jose, 7
Saporito, Bill, 336-337
Sara Lee Corporation, 95
Saracevic, Alan T., 173
SAS, 114
Sasser, W. Earl Jr., 225
Satisfacción del cliente, 14-15, 145
Saturn, 77
Save-A-Lot, 355
Sawka, Kenneth, 178
Schachtman, Noah, 109
Schakel, Meredith, 185
Schell, Ernie, 16-17
Schendler, Brent, 238
Scheraga, Dan, 320
Schiffman, Leon G., 138-139, 145
Schifrin, Matthew, 20
Schiller, Gail, 376-377
Schlender, Brent, 237-238
Schlesinger, Leonard A., 225
Schlosser, Julie, 465-66
Schmeltzer, John, 500-501
Schneider, Greg, 127-128
Schneider, Howard, 71
Scholastic, Inc., 390-391
Schonfeld, Erick, 443
Schroeder, Michael, 486
Schultz, Don E., 6, 53, 347, 365-366
Schultz, Heidi, 366
Schultz, Howard, 44, 225
Schumacher, Harry, 100
Schuman, Evan, 97
Schwartz, John, 122
Schwartz, Natalie, 387
Schweigert, Mary Beth, 74
Scion, 211, 222
Scooby Doo, 219
Scorsese, Martin, 474
Scotch Tape, 218
Scotchgard, 518
Scott Towels, 290
Scott, Lee, 262
Scott's Food, 355
Scotts Turf Builder, 381
Scotts, compañía de jardinería, 451
Scrubs, 380
Sears, 76, 209, 291, 304, 334, 336, 348, 349, 424, 426, 427, 436, 441, 458
Sebenius, James K., 154-155
Secciones amarillas, carreras de marketing y, CM2
Secret Sparkle Body Spray, 443-444
Secret, desodorante, 163, 168
Segmentación, 460
  conductual, *166*, 170-173
  demográfica, *166*, 167-69
  entre mercados, 176
  geodemográfica, 174
  geográfica, 165-167
  múltiple, 173-175
  por beneficios, 172
  por edad y ciclo de vida, 167-168
  por estilo de vida, 137
  por género, 168
  por ingresos, 168-169
  por ocasión, 170-171
  por usuarios, 172-173
  psicográfica, *166*, 169-170
Segmentación de mercados
  con bases múltiples, 173-175
  conductual, *166*, 170-173
  definición, 9, 165
  demográfica, *166*, 167-169
  en mercados de negocios, 175
  en mercados internacionales, 175-177
  geográfica, 165-167
  marketing centrado en el cliente y, 50
  mercados de consumo, 165-175
  psicográfica, *166*, 169-170
  requisitos para la eficacia, 177
Segmento de mercado, 50
Seguimiento, 416
Seguridad en línea, 459
Seiders, Kathleen, 344
Seiko, 339
Seinfeld, Jerry, VC4, 376
Selden, Larry, 24-25
Selección
  de proveedores, proceso de compras y, 157
  del nombre de la marca, 216–218
Selecta Vision, 239
Selingo, Jeffrey, 484
Sellers, Patricia, 16-17, 44
Selnes, Fred, 22-23
Selvaggio, John, VC13, VC14
Semel, Terry, 237-238
Señales de venta, 282
Senguder, Turan, 175
Serien, Bruce, 226-227
Sermon, Thomas T., 485-486
Serrill-Robins, Mira, 390-391
ServiceMaster, 422
Servicio Postal de Estados Unidos (U. S. Postal Service), 29, 272, 356, 401, 422
Servicios(s)
  calidad, 229
  clasificación, 201-204
  como oferta de mercado, 7
  de apoyo al producto, 210-211
  decisiones individuales y, 205-211
  definición, 199
  detallistas y, 334
  diferenciación, 228-229
  estrategias de marketing para empresas de servicio, 224-229
  industriales, 202

marketing, productos internacionales, y, 230-232
naturaleza y características, 223-224
niveles de, 200-201
para consumidores desfavorecidos, 502
productividad y, 229
productos, experiencias, y, 199-200
proveedores y, 202
puros, 199
sin fines de lucro, carreras de marketing y, CM7
tipos, 227
Serwer,Andy, 101, 270-271, 283, 418-419
Sesame Street, 219
Sethi, Rajesh, 248
Seward, John, 344-345
Shaich, Ron, *6*, 7
Shankman, Peter H., 171
Sharkansky, Jan, VC16
Sharper Image, 424
Shawchuck, Norman, 29
Sherman, Jay, 219
Shields, Mike, 451
Shih, Chaun-Fong, 146
Shirouzu, Norihiko, 72-73
Shister, Neil, 319
Shop 'n Save, 355
ShopNBC, 426
Shoppers Food Warehouse, 355
ShopperTrak, 120, 121
Shopping.com, 348
Shopzilla, 348
Showtime Rotisserie & BBQ, 424, 425
Shrek, cereal, 501
Shulman, Richard, 350
Siebel Systems, 114
Siemens, 26, 27
Sierra Mist, 180
Siete C del diseño eficaz de sitios web, las, 450
Signos de interrogación, 41
Silk, leche de soya, 89, 216, 217
Silver, Spencer, 250
Sim, PeckHee, 518-519
Símbolo de personalidad, como estilo de ejecución, 378
Símbolos, 187
Simester, Duncan, 282-83
Simmons Market Research Bureau, *104*
Simmons Research, 76
Simple Shoes, 216
Simpson, Jessica, 427
Sinclair, Upton, 505, 507
Singapore Airlines, 39, 187, 378
Singh, Jagdip, 20
Singletary, Michelle, 184
Siskos, Catherine, 122
Sissell, Kara, 518-519
Sistema
de administración de ideas, 242
de aprendizaje Mead Inteli-Gear, 244
de franquicia de detallistas patrocinada por el fabricante, 306
de franquicia de detallistas patrocinada por una empresa de servicio, 307
de franquicia de mayoristas patrocinada por el fabricante, 306
de información de marketing (SIM), 97, *98*
de marketing, elementos de, 8-9
Sistemas
de automatización de la fuerza de ventas, 412
de datos de una sola fuente, 107
de distribución multicanal, 307-308
horizontales de marketing, 307
verticales de marketing, 305-307
Sitch, Kelly, 120-121
Sitio web
como herramienta para RP, 394
corporativo, 448
creación, 447-450
de marketing, 448
tipos, 448-449
Sitios
de comparación de precios, 445
de compra de la compañía, 157
de contenido, 445
de transacción, 445
web, 445-446. *Vea también* Empresas de sólo clic
Situación económica, comportamiento del comprador y, 136
Situaciones de compra, 151-152
Skin Bracer, 213
Skin-So-Soft, 241
Skittles, 220
Slack, Gary, 239-240
Slammers, marca de lácteos, 220
Slatalla, Michelle, 444
Slater, Stanley, 178
Sliwa, Carol, 322
Sloan, Paul, 237-238
Smartwater, 216
Smirnoff, 280-281
Smith, Brad, 249
Smith, Danile, 222
Smith, Geri, 471
Smith, Harold, VC17
Smith, Samantha Thompson, 331-332
Smith-Nonimi, Sandy, 471
Smokey Bear, 204, 205
Smucker's, 240
Snapper, 276, 320
Snapple, 381
Sneider, Mark, 244
Snickers, *146*, 220
Snook, Bill, 412
SOAPnet, 43
Sociedad, desde la perspectiva de las personas, 88
Sociedad Estadounidense para el Control de Calidad, 206
Softsheen-Carson, 482
Softsoap, 213
Solae, 510
Solicitud de propuestas, proceso de compra y, 156
Solley, Sam, 485-486
Solomon, Gabrielle, 220
Soluciones de información, 355
Somers, Suzanne, 427
Song Airlines, 191, 222, 290, VC13-VC14
Sonicare, 269
Sony, 18, 27, 102, 136, 168-69, 170, 175, 177, 200-201, 213, 254, 269, 273, 275, 276, 277, 288, 303, 310, 351, 371, 392, 400, 467, 477, 483-484, 510, 514
SonyStyle.com, 448
Soporte de los servicios, CM6
Sorteos, 388
Soup at Hand, *57*, 58, 103
Southwest Airlines, 7, 11, 16, 17, 111, 180, 190-191, 216, 266, 290, 439-440
Southwick, James D., 468
SpaghettiOs, 103
Spam, 456-457
Sparklebodyspray.com, 443-444
Spears, Britney, 427
Speed Stick, 213
Spice Markets, 171
Spider-Man Triple Action Web Blaster, 219
Spiegel, 286, 424
Spiegel, Peter, 3-4
SpinBrush, 247
SpongeBob SquarePants, 219, 220, 501
Sportmart, 190
Sports Illustrated, 380
Spraggins, Renee E., 74
Spring Valley, 218
SpringHill Suites, 212-213
Springsteen, Bruce, 310
Sprite, 177, 341, 384, 466
Sprouse, Stephen, 349
Spy Gear, VC6
SRI Consulting, 136
Srivastava, Joydeep, 282-283
St. John, Jeff, 393
St. Joseph Aspirin, 131
Standard Oil, 217, 505
Stanley, Jennifer, 413
Staples, 4, 308, 348-349, 377
Star Wars, 219
Starbucks, 44-45, 51, 82, 116, 137, 165, 189, 199, 216, 225, 310, 339, 377, 381, 391, 427, 475
Starburst, 220
StarFox Adventure, videojuego, 455
Stark, Myra, 89
Starkman, Dean, 347
Starter Official, zapatillas deportivas, 26
Stastny, Paul, 325
Stat-USA, *104*
Steelcase, 175
Stein, Jason, 460
Steinberg, Brian, 361-363, 424
Steiner Optical, 180
Steiner, Christopher, 51
Steinway & Sons, 269, 270-271
Sterns, Bryana, 185
Stevens, Tim, 250
Stila, línea, 179
Stires, David, 340
Stock, James R., 7
Stock, Sue, 219
Stone, Amey, 17-18
Stoops, Nicole, 75
Stottinger, Barbara, 287
Stout, Erin, 21, 266, 404, 415
Strawberry Shortcake Newtons, 221
Stremersch, Stefan, 278
Stuart, Jennifer Ames, 22-23
Studt, Tim, 250
Suave, 371
Subcultura, comportamiento del consumidor y, 130-32
Subway, 67, 120, 185, 217, 340, 427, 500
Sucursales y oficinas de ventas del fabricante, 352, *353*
Sullivan, Mike, 145

Suman, Alicia Orr, 420
Sun Microsystems, 442
Sunbeam, 485
Sundown Sunscreen, 381
Sunglass Hut, 305
Sunkist, 208, 210
SunTrust Banks, 211, 220
Super 8, 386
Super Bowl, 367, 374, 376, VC21
Super Solids, 510
Supermercados, 334
Supertiendas, 335
SuperValu, 355
Supervisión, de vendedores, 411-413
Sure, desodorante, 163
Surtido de productos, 342
Survivor, 374
Suskind, Ron, 190-191
Sustar, Boris, 482
Sustar, Rozana, 482
Sustentabilidad ambiental, 509, 510-511
SVM
  administrado, 307
  contractual, 306-307
  corporativo, 305-306
Swartz, Nikki, 456-457
Sweat, Ed, 4
Sweet Charity, 377
Swiffer CarpetFlick, 207-208
Swiffer WetJet, 427
Swiffer, 257, 487
Swiss Army Brands, VC11
Symantec, 400
Symonds, William C., 269
Szuchman, Paula, 88

T

Tabasco, 251
Taco Bell, 21, 265
Tae-Bo Workout, 425
TAG Heuer, 203, 339
Tagliabue, John, 305-306
Takahashi, Dean, 246
Talen, Bill, 503-504
Tam, Pui-Wing, 283
Tamaño de la muestra, 110
Tannenbaum, Stanley I., 366
Tarea nueva, situación de, 151
Target, 4, 51, 52, 57, 66, 79, 135, 169, 182, 218, 219, 262, 282, 309, 335, 336, 341, 349, 350, 381, 436, VC15
Tasa
  de crecimiento del mercado, 40
  de rotación de inventario, MM3
  de utilización variable, 277
Tatge, Mark, 182, 297-298
Taub, Eric, 275
Taylor, Alex III, 13
Taylor, Earl L., 475-476, 482
Taylor, Jim, 74
Tayman, John, 264-265
Teahen, John K. Jr., 22
Technics, 222
Tecnología
  de venta al detalle, 349-350
  carreras de marketing y, CM1
Ted Airlines, 290
Teddy Crafters, 325
Teddy Grahams, 247
Tedeschi, Bob, 449-450
Teflon, 150
Teinowitz, Ira, 204-205, 422
Televendedor, CM6
Televisiones Trinitron, 276
Tellis, Gerard J., 278
Tenser, James, 170-171
Terceros proveedores de logística (3PL), 324-26
Terhune, Chad, 67, 465-466, 488-489
Tesco, 350
Testimonios, como estilo de ejecución, 378
Texas Instruments, 239, 241
The Advocate, 77
The Apprentice, 377, 452-453
The Body Shop, 82, 391
The Children's Place, 121
The Fall of Advertising & The Rise of PR, 391
The Gap, 120, 121, 167, 179, 212, 219, 306, 336, 342, 348, 378, 441
The Limited, 121, 219, 336, 340
The Oprah Winfrey Show, 86, 377
The Rack, 429
The Sopranos, 377
The Terminal, 377
The White Barn Candle Company, 340
Thelen, Shawn, 420
Thomas, Jacquelyn S., 20, 21
Thomaselli, Rich, 406-407
Thomasville Furniture, 77
Thompson, Ross, 154-155
Thompson, Stephanie, 500-501
Thomson Dialog, *104*
Thomson, Ross, 484
Tickers, 451
Tide, 15, 130, 131, 163, 164, 173, 185, 214, 217, 251, 257, 282, 371, 486-487, VC10
Tiempos de los medios, 382
Tiendas
  de conveniencia, 334
  de descuento, 337
  de especialidad, 334
  de fábrica, 338
  departamentales, 334
Tigre Toño, 378
Time Warner, 69, 379
Time, revista, 238, 474
Time-Life, 427
Timex, 316, 377
Timpe, Brenden, 291
Tipología de Valores y Estilos de Vida (VALS), 136-137
Tipos de medios, 379-380
Tipping, Andrew, 58
Tischler, Linda, 106-107, 134, 169, 263, 365
TiVo, 374, *375*
TJ Maxx, 338, 343
TJX Companies, 338
T-Mobile, 44, 75
Toastmaster, 381
Tobaccowala, Rishad, 59
Today Show, 391
Todd, Heather, 347
Toftoy, Charles N., 38
Tokyo Disneyland, 479
Tomlinson, Richard, 482-483
Tommy Hilfiger, 219
Tool, Samara, VC6
Toon Disney, 43
Toro, 320
Toshiba America, 325, 400
Total
  cereal, 148, 208
  pasta dental, 209
Touchstone Pictures, 43
Tower Records, 310, 311
TownePlace Suites, 212
Toyota, 5, 10, 14, 27, 47-48, 72-73, 88, 89, 123, 185, 189, 212, 214, 222, 268, 316, 392, 449, 467, 477, 512, 516
Toys R Us, 231, 261-262, 331, 350, VC15
Trabajo en conjunto
  con otros departamentos, 46-47
  con otros en el sistema de marketing, 47-48
Trane Company, 442
Trans World Airlines, 216
Transmisores de identificación por radio frecuencia (RFID), 81, 320-321
Transparencia de precios, 487
Transportación, 321-322
Transporte
  avión-camión 322
  intermodal, 322
  montado en barco, 322
  montado en tren, 322
  por carretera, 321
  tren-barco, 322
Transportistas marítimos, 321
Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC), 470
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 355, 470, 512
Trato exclusivo, 317
Travel & Leisure, 226
Travelocity, 348
Travelodge, 386
Tremor, 392
Trends Research Institute, 87
Tristram, Claire, 112
Trix, cereal, 208, 381, 501
Troise, Damian J., 387
Tropicana, 377
Trottman, Melanie, 190-91
Trout, Jack, 50, 185
Troy, Mike, 132, 335
Trozo de vida, como estilo de ejecución, 378
TruGreen, cuidado del jardín, 422
Trump, Donald, 203, 377
TRUSTe, 459-60
Tschopp, Daniel J., 512
Tsiantar, Dody, 138-139
Tuberías o ductos, 321
Tucker, Ross, 482-483
Tugend, Alima, 70
Turck, Mary, 470
Turk, Doug, 114
Turner, Melanie, 218
Tweeter, tiendas, 283
Twix, 220
Tyco International, 88
Tylenol, 12, 50, 390
Tyler, Joe, 456-457
Tynan, Daniel, 406-407
Tyvek, 510

U

U.S. Time Company, 316
Ubicación

mayoristas y, 354-355
para detallistas, 345-347
Ulfelder, Steve, 122
Ultimate Dilbert Office Cubicle, 208
Underwood, Ryan, 51, 82, 203, 361-363, 454
Unidad de compra, naturaleza, 150
Unidad de muestreo, 110
Unidad de Revisiones de Publicidad para Niños (CARU), 184, 501
Unidad estratégica de negocios (UEN), 40-41
Unilever, 97, 101, 102, 164, 188, 218, 231, 302, 377, 477, 482, 515
Union Carbide, 266
Unión Europea (UE), 83, 469-470, 512
United Airlines, 290, 377
United Negro College Fund, 204
United Way, VC21
Universal Studios, 467
University of South Florida, 387
Universo, desde la perspectiva de las personas, 89
Upbin, Bruce, 336-337
UPS, 20, 80, 187, 229, 324-325, 422, 510
Urban Outfitters, 79, 342-343, 436
Urso, Nicole, 425
USAA, 420
Useem, Jerry, 336-337, 418-419
Utaka, Atsuo, 500
Uttal, Bro, 211
Utz, papas fritas, 282

V

V&S Absolut Spirits, 373-374
Vaca de dinero en efectivo, 41
VAIO, 483-484
Valdamis, Thor, 20
Valle, Sandra, 248
Valor
para los clientes, 20-23
para los miembros del canal, 301-302
capital de la marca, 214-215
capital del cliente, 21–23, 215
de la vida del cliente, definición, 20-21
percibido, 14
Valor para el cliente, 7-8, 14
creación de relaciones, 13-20
participación del, 21
Valoración de marca, 214
Valores culturales, 86-89
Valpak.com, 387-388
Valvoline, 392
Van Camp's Pork and Beans, 282
Van Everdingen, Yvonne M., 146
Van Hillegersberg, Jos, 146
Van Riper, Tom, 81, 321
Van Stolk, Peter, 51
Vance, Deborah L., 130
Vanilla Coke, 215
Vann, Roberta, 497
Variabilidad
de los servicios, 224
de producto, selección de mercados meta y, 183
del mercado, selección de mercados meta y, 183
Variedad de productos, 213
Vavra, Bob, 219
Vavra, Terry G., 142-143
Veg-O-Matic, 424, 425, 426
Vehículos de medios, 380 382
Vence, Deborah, 77, 113, 119, 130, 131, 132, 184
Vendedor, 402, CM6
Vendedores
beneficios del comercio electrónico, 439-440
web, 405
Venkatesan, Rajkumar, 21
Venkatesh, Alladi, 146
Venta
al por mayor, 352-355
de sistemas, 151
Venta al detalle
carreras de marketing y, CM6
definición, 333
fuera de tiendas, 347-349
futuro, 347-351
Ventaja competitiva
comunicación y entrega de la posición elegida, 192
definición, 186
selección de la estrategia de posicionamiento, 186-192
Ventaja relativa, tasa de adopción y, 147
Ventanas
de navegador no iniciadas, 451
emergentes, 451
Ventas
agresivas, 498
al consumidor, CM6
al detalle en línea, 348
carreras de marketing y, CM6
brutas, MM2
en equipo, 406-408
industriales, CM6
Ventas personales
como herramienta de promoción, 368
definición, 363
fuerza de ventas, 402-413
marketing directo, 417-430
naturaleza, 401-402
proceso, 413-416
Venus, 384
Verdon, Joan, 261-262
Verecchia, A1, VC15
Verespej, Michael A., 159
Vergeyle, Margaret, 77
Verizon, 222, 451
Versace, 338
Versi, Anver, 27
Vichy, 482
Victoria's Secret, 121, 216, 340
Victorinox, 221, VC11
Vidal Sassoon, 163, 483
ViewSonic, 400
Vijayan, Jaikumar, 459
Viking, cocinas, 206
Virgin Atlantic Airways, 361-363
Virgin Records, 311
Visa, 52, 170, 451
Vishwanath, Vijay, 477
Visión sustentable, 512
VNU NV, 118
Vogelstein, Fred, 101
Vogue, 305, 382, 455, 505
Volkswagen, 19, 77-78, 264, 483, VC17
Volvo, 153, 185, 186, 214, 215, 254
Vongerichten, Jean Georges, 197
VORAD System, VC8-VC9
Voss, Glenn B., 344

W

Waarts, Eric, 146
Wagenmann, Ann-Christin, VC20
Walgreens, 302, 427
Walker, Rob, 86
Wall Street Journal, 382, 457
Wallace, Rusty, 4
Wallenfang, Maureen, 170
Wal-Mart, 4, 5, 8, 15, 20, 24, *38*, 39, 44, 46, *47*, 56, 57, 66, *67*, 76, 79, 81, 97, 115, 149, 166, 167, 169, 173, 188, 189, 209, 213, 218, 220, 224, 231, 261-62, 265, 266, 269, 275, 291, 302, 304, 306, 307, 309, 311, 315, 316, 319, 320, 322, 323, 331-32, 335, 341, 342, 344, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 391, 408, 420, 436, 458, 475, 496, 498, 503, 506, 509, 510, 514, VC15
Walt Disney Company, 5, *38*, 42-43, 69, 187, 199, 214, 219, 222, 424, 427, 455, 476, 479
Walt Disney Internet Group, 43
Walt Disney Pictures, 43
Walt Disney Records, 43
Walt Disney World, 7
Walton, Sam, 5, 336-37, 347
Ward, Sandra, 297-298
Warner, Fara, 168
Warner, Melanie, 452-453
Warschauer, Mark, 460
Washington Mutual, 71
Wasserman, Todd, 77, 257
WD-40 Company, 254
WE, 168
WeatherChannel.com, 451
Web, marketing en la, 444-447
Webber, Joseph, 518-519
Weber, 381
WebTV, 239
Wegmans, 225-226
Wegner, Jonathan, 3-4
Weigel, Kenneth G., 470
Weiner, Jeff, 18
Weiners, Brad, 129
Weinstein, Margery, 399-400
Weisberg, Allan, 13
Weisert, Drake, 488-489
Weiss, Todd R., 450
Welch, David, 22
Welch, Jack, 47
Wellner, Alison Stein, 28-29, 69, 79, 132, 138-139, 239
Wells Tire, 304
Wells, Melanie, 392
Wells-Fargo, 251
Wendy's, 47, 67, 500
Wenger, VC11
Wentz, Laurel, 384-385
West, Michael, 435-436
Western Auto, 339
Western Union, 251
Westin Stamford Hotel, 188
WetFeet, CM2
Wheaties, 148, 203, 208
Whelan, Tensie, 82
Whirlpool White Magic, 473-474

Whirlpool, 186, 314
White Cloud, 218
White Linen, perfume, 208
White Wave, 89
White, Ronald D., 14
Whitehurst, Jim, VC14
Who Wants to Be a Millionaire, 475
Whole Foods Market, 89, 331-332
Wieden & Kennedy, 363
Wieden, Dan, 363
Wild Planet, VC6-VC7
Wildstrom, Stephen H., 275
Wilkie, William, 219
Wilkinson, Stephan, 270-271
Williams, Patti, 145
Williams, Serena, 141
Williams, Stephen, 249
Williams, Vanessa, 427
Williams, Venus, 141
Williamson, Peter J., 7
Willis-Flurry, Laura A., 71
Wilson, Dave, 145
Wilson, Marianne, 331-332
Wind, Yoram, 151, 155
Wine.com, 445
Winfrey, Oprah, 203
Winnie the Pooh, 219
Wise, Michael Z., 270-271
Witt, Louise, 131
Wolcott, Jennifer, 456-457
Wolfer, Uwe, VC20
Wolfinbarger, Mary, 347-348
Wolfschmidt, 280-281
Women & Co., 168
Wong, Edward, 279-280
Wong, Nancy, 459
Wood, Sean, 75
Wooden, Ruth, 205
Woodland Park Zoo, 278
Woodruff, David, 471-472
Woods, Mark, 3-4
Woods, Tiger, 203
Woodyard, Chris, 72-73, 127-128
WorldCom, 88
Wren, Bruce, 29
Wrigley's LifeSavers, 449-450
Wuebben, Ted, 4
Wylie, Ian, 249

X

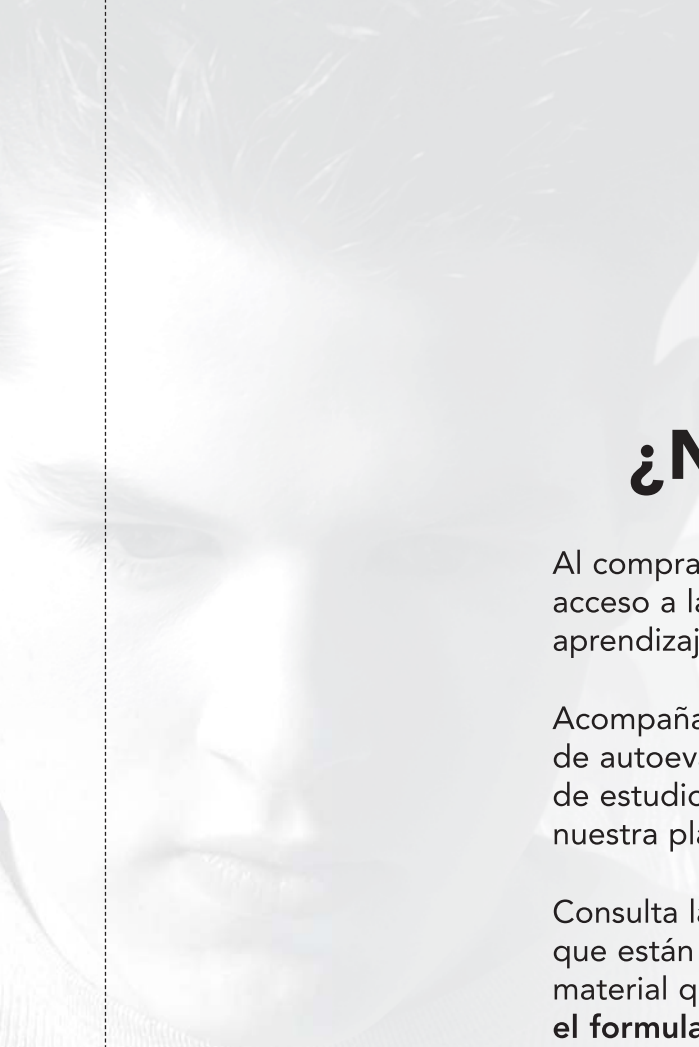
Xerox Corporation, 408, 509-510, VC19
XM Satellite Radio, 45

Y

Yahoo!, 216, 310, 348, 420, 445, 451, 452-453, 457
Yahoo! Shopping, 286, 445
Yamaha, 128, 272
Yankees, 474
Yankees de Nueva York, 23
Yankelovich Monitor, 87-88
Yaohan, 350
Yera, Becky, 425
Yin, Sandra, 77, 219
YMCA, 29
Yoplait Yogurt, 149, 221
Young & Rubicam, 204
Young, Andrew, 494
Young, Eric, 442
Young, Stephen, 225
Young, Vicki M., 95-96

Z

Zahn, Paula, 270
Zahorik, Anthony J., 206
Zap Mail, 239
Zara, tiendas, 305-306
Zawada, Craig C., 290-291
Zeithaml, Valerie A., 21, 22, 58, 206, 215, 229
Zellner, Wendy, 190-191, 220, 351
Zemansky, Renee Houston, 18
Zemke, Ron, 16-17
Zest, jabón, 163
Zima, 487
Zimerman, Krystian, 271
Zimmerman, Ann, 116-117, 169, 335
Ziploc, 218
Zisa, Anna, 173
Zit, limonada, 485
Zonas de libre comercio, 469-471
Zoo Doo Compost Company, 277-278
Zuckerman, Laurence, 401
Zwiebach, Elliot, 335



¿NO OLVIDAS ALGO?

Al comprar este libro de texto, **Pearson Educación** te da acceso a la tecnología más avanzada para complementar tu aprendizaje, dentro y fuera del salón de clases.

Acompañando a este libro, puedes encontrar cuestionarios de autoevaluación, ejercicios interactivos, animaciones, casos de estudio, resúmenes o hasta un curso en línea dentro de nuestra plataforma ***CourseCompass****.

Consulta la página Web del libro para conocer los recursos que están disponibles. O pregunta a tu profesor sobre el material que puso a tu disposición para el curso y **entrégale el formulario que está al reverso para solicitar tu código de acceso**.

¡No dejes pasar esta oportunidad y únete a los millones de alumnos que están sacando el máximo provecho de su libro de texto!

****CourseCompass*** es una plataforma educativa en línea desarrollada por Blackboard Technologies® exclusivamente para **Pearson Educación**.

PEARSON Educación®

PEARSON Prentice Hall®

CourseCompass™

PEARSON Addison Wesley®

SOLICITUD DE CÓDIGO DE ACCESO PARA *COURSECOMPASS*

DATOS DEL ALUMNO

Nombre completo | e-mail

DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la institución | Campus o Facultad

Dirección | Ciudad y estado | País

Nombre del profesor | e-mail del profesor

Nombre de la materia | Grado (Nº semestre, trimestre, etc.) | Nombre de la carrera

DATOS DEL LIBRO

Título | Edición | Autor | ISBN

¿Es el texto principal? Sí ○ No ○

¿Dónde adquiriste el libro?

¿Consideras adecuado el precio? Sí ○ No ○

¿Cuentas con una computadora propia? Sí ○ No ○

¿Cuentas con acceso a Internet? Sí ○ No ○

¿Cuentas con laboratorio de cómputo en tu escuela? Sí ○ No ○

¿Has utilizado anteriormente esta u otra plataforma en línea? Sí ○ No ○

¿Cuál?

¿Ayudó a mejorar tu desempeño? Sí ○ No ○

¿Por qué?

¿Utilizas actualmente algún otro libro de Pearson Educación? Sí ○ No ○

¿Cuáles?

1. Título | edición | Autor

Materia | Profesor | ¿CourseCompass? Sí ○ No ○

. Título | edición | Autor

Materia | Profesor | ¿CourseCompass? Sí ○ No ○

PARA LLENAR POR EL PROFESOR

(Llenar una sola por grupo y entregar al frente con el resto de las solicitudes)

Clave del curso (Course ID)[1] | ISBN del curso[1]

Fecha de inicio del curso | Culminación | Límite para registro de alumnos[2]

Número de códigos solicitados | Total de alumnos en el grupo | Teléfono de contacto

¿Existe el libro en biblioteca? Sí ○ No ○ | Fecha de entrega de solicitudes

¿Le gustaría recibir información sobre otros materiales de Pearson Educación? Sí ○ No ○

[1] Entre a la sección **Course List** haciendo clic en la pestaña **Courses** de CourseCompass. La información aparece debajo de cada curso de su lista.

[2] En la sección **Course List**, hacer clic en el botón **Course Settings** de este curso y luego en la liga **Course Dates**. La fecha límite para inscripción aparece como **Enrollment End Date**.

Para mayor información, entre a **www.pearsoneducacion.net/coursecompass**
o escríbanos a **editorialmx@pearsoned.com**